



Universidad Nacional del Comahue
Centro Universitario Regional Zona Atlántica

*Tesis de Grado para la
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos*

“La Gestión Integrada de Recursos Humanos en el Servicio de Prevención y Lucha contra Incendios Forestales (SPLIF) de la Provincia de Río Negro: un análisis de los subsistemas organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo, según lo normado por la Ley S N° 2966. Periodo 2011- 2016.”

Tesista: Natalia Andrea Bailoni.

Directora: Lic. María Emilia Ocampo.

2018

Dedicado a:

Mi hijo Thomas, mi guerrero valiente, por ser mi faro en esta vida.

A mi madre por su apoyo y aliento.

A mis amigos, por el tiempo que les quite para dedicárselo a este proyecto.

Agradecimientos:

A mi directora de Tesis, María Emilia Ocampo, por creer en mí y acompañarme
en este proceso.

Al personal del SPLIF y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca,
Funcionarios y ex funcionarios por su excelente predisposición y colaboración, que
hicieron posible llevar adelante la investigación.

A todos los que de alguna manera colaboraron en la elaboración de esta tesis.



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO 1: Marco teórico conceptual.....	12
CAPITULO 2: Marco normativo e institucional del Servicio de Prevención y Lucha contra Incendios Forestales.....	29
2.1. Antecedentes históricos.....	29
2.2. Marco Normativo:	34
2.2. Organigrama <i>SPLIF</i>	39
2.3. Características del recurso humano: cantidad y perfiles.....	40
2.4. Conformación del área de recursos humanos:	42
CAPITULO 3: Análisis del marco jurídico de los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo.....	45
3.1. Subsistema Organización del Trabajo.....	45
3.2. Subsistema Gestión del Empleo	47
3.2.1. Gestión de la Incorporación:	48
3.2.1.1. Ingreso.....	49
3.2.1.2. Reclutamiento, selección e inducción:	49
3.2.2. Gestión de la Movilidad:	51
3.2.3. Gestión de la desvinculación:	51
3.3. Subsistema Gestión del Desarrollo	52
3.3.1. Políticas de promoción y carrera.....	52
3.3.2. Políticas de formación y capacitación	55
CAPÍTULO 4: las principales dificultades en el desarrollo de la Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Desarrollo en el Servicio de Prevención y Lucha contra Incendios Forestales.....	58
4.1. Subsistema Organización del Trabajo.....	58
4.2. Subsistema Gestión del Empleo	68
4.3. Subsistema Gestión del Desarrollo	76
CONCLUSIONES.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	89
Marco jurídico:.....	90
ANEXOS.....	92

INTRODUCCIÓN

El área de interés que aborda la presente investigación, es la gestión de recursos humanos. Ante un entorno cada vez más complejo en término de condiciones económicas, tecnológicas, procesos políticos y pautas socioculturales, la efectividad de las organizaciones públicas depende cada vez más de la calidad de los recursos humanos (Iacoviello, 1999: p1).

Siguiendo el esquema teórico metodológico presentado por Francisco Longo (2002: p11) la gestión de recursos humanos es un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con la finalidad perseguida. Si bien el sistema integrado está conformado por siete subsistemas: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales, este trabajo de investigación se focaliza sólo en tres de ellos.

En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión de empleo y los recursos humanos deben ser compatibles con los objetivos de eficacia y eficiencia y con los requerimientos de igualdad, mérito y neutralidad, propios de administraciones profesionales en contextos democráticos (Longo, 2002 : p 7).

La investigación fue llevada a cabo en el Servicio de Prevención y Lucha Contra Incendios Forestales (SPLIF), una institución provincial que tal como su nombre lo indica está abocada a la prevención y lucha contra incendios forestales, cuyo fin principal es la protección de la masa forestal que cumple un rol esencial en la provisión de bienes y servicios, constituyendo el sustento de la actividad económica

regional.

La investigación analiza los subsistemas: organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo, en el SPLIF según los avances realizados en la institución en este campo y el grado de aplicación de su ley de creación, Ley S N° 2966 sancionada en el año 1996.

El subsistema de organización del trabajo, hace referencia al diseño de puestos y perfiles, por medio de los cuales se definen las tareas y responsabilidades que la organización le asigna al puesto, como así también las características e idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlos. Es el punto de partida para la búsqueda y atracción de candidatos. Por su parte, la gestión del empleo comprende tres áreas principales de gestión: incorporación, movilidad y desvinculación, de las personas en la organización. Asimismo, la gestión del desarrollo abarca dos áreas básicas de la gestión de recursos humanos como son las políticas de promoción y carrera y las políticas de formación, manteniendo una estrecha relación con la gestión del empleo por definir los flujos de las personas en la organización.

En función del tema de investigación propuesto, se realizaron indagaciones preliminares, las que permitieron una aproximación a distintos trabajos en el plano internacional, nacional y local, vinculados a la temática.

A nivel internacional podemos citar el trabajo de Cevallos Cueva, C. Y García Cabrera, M. La Gestión de Recursos Humanos en el Municipio del Cantón Paquisha, Provincia De Zamora Chinchipe. Universidad Nacional De Loja (Ecuador): 2015.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico y elaborar un plan de la gestión de RRHH, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia del personal que integra dicha institución en estudio, considerando cuatro procesos importantes:

la admisión de empleo, análisis de puestos, evaluación del desempeño y evaluación de puestos.

Otro estudio para destacar es el de Bauzá Vázquez, López González y Mayo Alegre, que lleva por título "La selección e integración como un proceso inherente a la gestión de los recursos humanos. Una aproximación desde el entorno empresarial Cubano, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 156, 2011. El artículo aborda desde lo teórico, la selección e integración de personal y su importancia para contar con fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores.

A nivel internacional, cabe también mencionar el trabajo realizado por Ríos Castro, P - titulado Análisis del actual sistema de reclutamiento y selección de los funcionarios profesionales a contratar del Ministerio de Educación desde la perspectiva del modelo integrado de gestión de los recursos humanos de Francisco Longo, FLACSO – Chile Universidad de Concepción: 2010.

El mencionado trabajo tiene como objetivo comparar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, en una Institución del Estado chileno, sobre la base del modelo Integrado de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Francisco Longo.

A nivel nacional, la investigación realizada por Gatica, N, titulada La carrera profesional del personal del INTA. Aplicabilidad del convenio colectivo de trabajo sectorial. Alcances y perspectivas. Periodo 2006 – 2011 - Centro Regional La Pampa – San Luis. Universidad Nacional de la Pampa: 2014, se centra principalmente en el estudio del servicio civil de carrera y la gestión de recursos humanos expresados en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del

INTA. Dicha investigación trata de conocer la importancia que tiene el desarrollo profesional de los empleados del INTA y a través de dicho estudio entender aspectos vinculados con el conjunto de actividades que desde los distintos subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos colaboran en la carrera profesional de los empleados de dicha organización.

Asimismo, se considera importante mencionar un documento sobre el diagnóstico organizacional del SPLIF Bariloche, 2015-2016, realizado por la Lic. Bibiana Valsinchin (Psicóloga laboral), cuyo objetivo fue conocer las estrategias relacionadas con la política de recursos humanos llevadas a cabo en la institución para alcanzar la eficiencia institucional y dar un servicio de calidad.

A nivel local, se puede mencionar el trabajo de investigación realizado por Mazzoni, Y. y Fernández, R, La gestión de los recursos humanos en la Administración Central de la Provincia de Río Negro: Elementos intervinientes en el desarrollo de la organización del trabajo, gestión del Empleo y gestión del desarrollo a partir de la sanción del régimen de la Función Pública (Ley 3052) 1996- 2007, Viedma (RN): UNCO – CURZA, 2010. Dicha investigación da cuenta de los avances realizados sobre las políticas y actividades desarrolladas en los subsistemas: organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo y los factores que intervinieron en la implementación de la Ley de la Función Pública.

A partir del planteo de la situación problemática se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Analizar los subsistemas organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo en el SPLIF, según lo normado en la Ley S 2966, durante el periodo 2011 a 2016.

Objetivos específicos:

- Conocer los avances en la aplicación del marco normativo vigente en el SPLIF para los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo.
- Indagar acerca de cuáles son los principales obstáculos para la puesta en marcha de los procesos correspondientes a los tres subsistemas según el marco jurídico vigente.
- Analizar los procesos mediante los cuales se llevan a cabo las diferentes etapas de construcción del Plan de Capacitación.

En este marco surgen los siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuáles son los avances en la aplicación del marco normativo vigente en el SPLIF para los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo en el periodo bajo estudio?
- ¿Qué obstáculos se observan para el cumplimiento de lo expresado en el Reglamento de la ley respecto de la gestión de los subsistemas mencionados?
- ¿De qué manera se llevan a cabo los procesos de identificación de las necesidades, implementación y evaluación de los programas de capacitación y desarrollo?

La investigación realizada se asienta sobre los siguientes supuestos hipotéticos:

- Si bien el SPLIF cuenta con organigrama, manual de misiones y funciones, y definición de puestos de trabajo, los mismos no estarían reflejando fehacientemente el contexto organizativo interno, dificultando un adecuado funcionamiento de la organización y prestación del servicio.

- Las actividades enmarcadas en el subsistema gestión del empleo, más precisamente las vinculadas a la incorporación de personal que han comenzado a implementarse a partir de la sanción de la Ley N° 5037, no habrían logrado evitar la discrecionalidad y la politización en la selección del personal, repercutiendo en una baja productividad, desmotivación y el no cumplimiento de los objetivos organizacionales
- Si bien la capacitación se ha transformado en un requisito para la promoción de la carrera laboral, tal como lo establece la Ley L N° 5037 modificatoria de la Ley L N° 1844 y su Decreto Reglamentario N° 492, no existiría un adecuado desarrollo de las diferentes etapas que implica la construcción de un Plan de Capacitación, debido a la ausencia de una planificación de actividades y a que muchas veces estas acciones se verían obstaculizadas por cuestiones administrativas y presupuestarias.

En cuanto al esquema metodológico se estableció para la presente investigación un diseño de tipo cualitativo, puesto que permite abordar el problema de investigación desde una dimensión descriptiva y comprensiva respecto del estudio de la gestión integrada de los recursos humanos en el SPLIF.

Se ha tomado como unidad de análisis al Servicio Prevención y Lucha contra Incendios Forestales (SPLIF). Del total de la población analizada se consideró una muestra representativa de tipo intencional del personal que comprende las dos centrales operativas del SPLIF, ubicadas en San Carlos de Bariloche y El Bolsón respectivamente.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas son:

- El análisis documental del marco normativo vigente en el SPLIF, vinculado a los subsistemas objeto de análisis en la presente investigación y toda otra

documentación de carácter administrativo emanada del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Río Negro.

- Las encuestas se realizaron con el propósito de conocer, a partir de la opinión del personal perteneciente al área operativa, la forma en que se desarrollan las actividades vinculadas a los subsistemas analizados.
- Las entrevistas en profundidad, se orientaron al personal jerárquico (funcionarios y ex funcionarios), como así también a empleados considerados informantes claves, por el aporte de información relevante que pudieron realizar para la investigación. Se eligió esta técnica con el propósito de obtener de manera flexible información rica y profunda a través de la interacción directa con el entrevistado.

Es oportuno aclarar que, sobre una población total de 164 personas pertenecientes al SPLIF, en ambas Centrales, se tomó una muestra de 20 personas para las entrevistas y 20 para las encuestas.

Los instrumentos utilizados fueron formularios de encuestas y se confeccionaron guías de preguntas orientadoras para las entrevistas. En el caso de las entrevistas fueron desarrolladas teniendo en cuenta el puesto de trabajo del entrevistado y su vinculación con la institución. A tal efecto, fueron entrevistados: el Subsecretario de Recursos Forestales, la Directora de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, el Coordinador del SPLIF, los Jefes y subjefes de las Centrales Operativas, los Jefes del Área de Administración, los Responsables del Sector de Personal y del Sector Gestión de Recursos Humanos de las Centrales Operativas, ex funcionarios vinculados a la institución a saber: el Ex Subsecretario de Recursos Forestales y la Ex Coordinadora del Área Manejo de Fuego. Además, por su rol preponderante, también fue entrevistada la Consultora responsable del

componente Capacitación, Comunicación y Educación, contratada en el marco del proyecto Fortalecimiento Institucional para la Administración de los Bosques Andinos Rionegrinos, como así también empleados tanto del SPLIF como del Ministerio, considerados claves al momento de aportar información a la investigación.

Finalmente, se analizó la información obtenida a través de las técnicas de relevamiento mencionadas, teniendo en cuenta el marco teórico y los interrogantes de investigación planteados

El cuerpo del presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, en el primero se profundiza el Marco Teórico que sustenta la investigación y las categorías conceptuales trabajadas. El segundo, contiene los datos institucionales del SPLIF: marco normativo, organizacional, características de la dotación de personal. En el tercer capítulo se realiza un análisis del marco jurídico de los subsistemas bajo estudio, a partir del esquema analítico de Longo. El cuarto capítulo sintetiza toda la información relevada en el trabajo de campo, tomando como base la matriz de análisis elaborada en función de los objetivos específicos, los interrogantes y los supuestos señalados precedentemente. Por último, se realizan algunas conclusiones preliminares que servirán como disparadores para futuros estudios y recomendaciones para la Institución en cuestión.

CAPITULO 1: Marco teórico conceptual

La gestión de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva, que surgió vinculada a necesidad de los mediar los conflictos que se dan en la relación entre: las organizaciones y las personas que en ellas se desempeñan laboralmente.

Este concepto se ha ido modificando en la medida en que ha cambiado la forma de entender la importancia del recurso humano en las organizaciones.

Según Chiavenato (2007), sus orígenes se remontan a comienzos del siglo XX como consecuencia del impacto de la Revolución Industrial; nació con el nombre de *relaciones industriales*, como una actividad mediadora, con el fin aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los individuales, considerados en ese momento como irreconciliables. Esta concepción fue cambiando a lo largo del tiempo y alrededor de 1950 surgió lo que se denominó como *administración de personal*, que no solo mediaba el conflicto, sino que además se ocupada de administrar personas de acuerdo a la legislación laboral vigente. Con el tiempo esta legislación laboral comienza a volverse obsoleta y con al comienzo de la década del 60, el concepto sufre una nueva transformación: las personas comienzan a ser consideradas como el principal recurso para el éxito organizacional y el único capaz de hacer frente a los nuevos desafíos a los que se ven expuestas las organizaciones. Surge así en la década del 70 el concepto de *administración recursos humanos*, que además de abarcar todos los procesos de administración de personal que se conocen en la actualidad, sostenía que las personas debían ser administradas por la organización, manteniendo todavía la idea de concebir a las personas como agentes pasivos.

Debido a los grandes cambios que trajo aparejado el nuevo milenio: como la globalización de la economía, el acceso a nuevos mercados, las nuevas tecnologías y la incorporación de nuevas competencias; las personas comienzan a tomar un rol fundamental en el ámbito organizacional. En este sentido, los recursos humanos comienzan a ser considerados como agentes proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, capaces de adaptarse a los cambios que propone este nuevo escenario mundial, entendiendo que, ya no se administra a las personas, sino con ellas, como un socio estratégico de la organización.

De esta manera, se pasó de considerar a las personas como un engranaje más de la máquina, asignándole tareas monótonas y repetitivas, a comprender que son el único recurso de la organización capaz de crear y recrear conocimiento con un valor estratégico para la organización.

Según Dolan (2007), existen diferentes perspectivas a la hora definir el concepto, pero a pesar de esto sostiene que el elemento que se distingue con mayor claridad en la gestión estratégica de recursos humanos, es su vinculación con la estrategia organizacional (empresarial). En función de ello, podemos definir a la gestión estratégica de recursos humanos como "todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa", o bien, "las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan el comportamiento del individuo a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización".

Cabe destacar que en el ámbito público, lograr esta sintonía entre la gestión de

recursos humanos y la estrategia organizacional, no es una tarea fácil, debido a que generalmente, en las organizaciones públicas esta estrategia no está claramente definida.

Chiavenato, nos señala que la administración de recursos humanos representa un área multidisciplinaria. Los asuntos que en ella se suelen tratar se relacionan con una multiplicidad de campos del conocimiento, que van desde la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, hasta planes de carrera y diseño de puestos. Su carácter es situacional, es decir, depende de la situación organizacional. No se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino que está sujeta a un desarrollo dinámico (Chiavenato 2007: p 112).

Al referirse a la gestión de recursos humanos, Francisco Longo (2002) presenta un modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos.



Figura 1- Fuente: elaboración propia, adaptada del modelo de Francisco Longo (2002).

Este modelo, propone alinear a las personas con la estrategia organizacional, con el fin de lograr la obtención de resultados. Es aquí en donde se destacan dos

elementos fundamentales: estrategia y resultados. Debe existir una coherencia estratégica entre, las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia organizacional. Asimismo, Longo plantea que la gestión de recursos humanos contribuye a la obtención de los resultados de dos modos concretos, el dimensionamiento cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos. Por lo tanto suministro de capital humano deberá ajustarse a las necesidades de la organización, y las personas deberán contar con las conductas adecuadas para obtener dichos resultados, lo que dependerá de sus competencias.

De igual manera es necesario considerar factores situacionales que influyen sobre las personas y su conducta. Estos factores pueden ser:

- Factores internos, es decir, los aspectos propios de la organización, como la estructura y la cultura organizacional, cruciales debido al impacto que tienen en el comportamiento humano.
- Factores externos, factores del ambiente organizacional, entre los que cabe destacar:
 - El marco jurídico, el cual posee una gran influencia sobre los sistemas de gestión de recursos humanos, imponiendo regulaciones y limitaciones. De las cuales derivan algunas de las principales singularidades y restricciones que la gestión de recursos humanos debe asumir en los sistemas públicos, este elemento es el punto de partida para el análisis de esta investigación.
 - El mercado de trabajo, que constituye un referente para el diseño y funcionamiento de políticas y prácticas de gestión de recursos

humanos.

Si nos enfocamos en el centro del modelo propuesto por Longo, encontramos la gestión de recursos humanos, la cual está compuesta por diferentes subsistemas, que se hallan conectados e interrelacionados entre sí.-

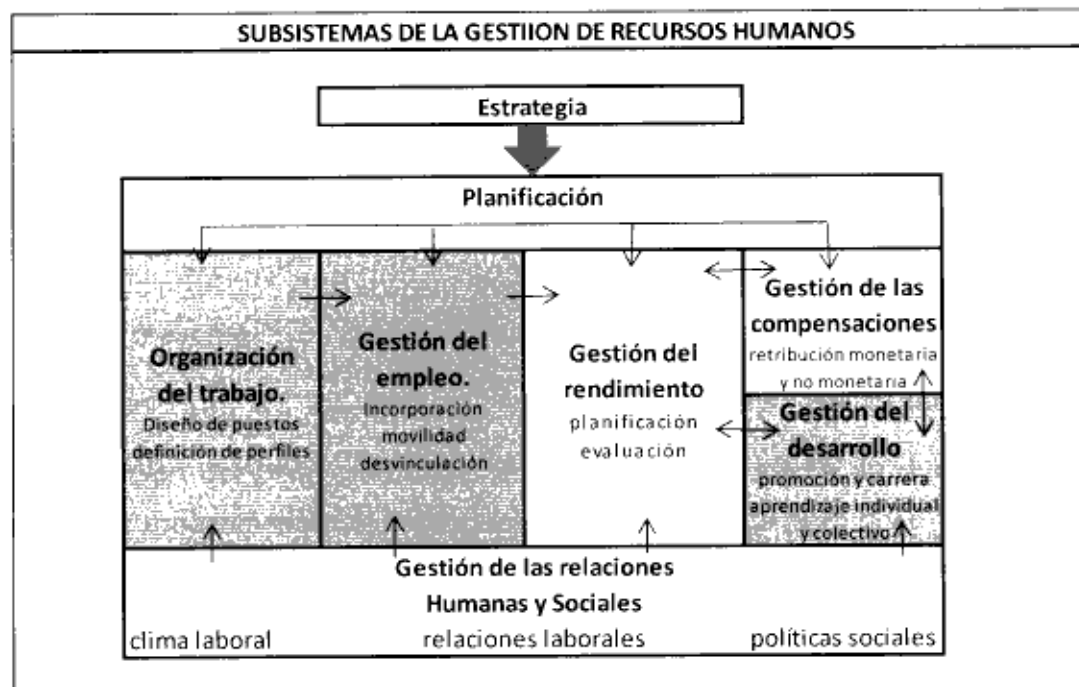


Figura 2- Fuente: elaboración propia, adaptada del modelo de Francisco Longo (2002)

Tal como muestra la figura 2, la gestión de recursos humanos está integrada por siete subsistemas, distribuidos en tres niveles:

En el nivel superior se sitúa la planificación, que constituye el ápice del sistema y se ocupa de definir políticas de recursos humanos alineadas la estrategia organizacional.

En el centro se ubican horizontalmente cinco subsistemas: la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo.

Finalmente, en la base, se encuentra la gestión de las relaciones humanas y sociales, que se relaciona con todos los subsistemas del nivel anterior.

Para que este sistema integrado pueda funcionar es necesario que se cumplan tres requisitos indispensables:

1. Que todos los subsistemas se encuentren operativos.
2. Que todos los subsistemas estén interconectados.
3. Que exista una coherencia lógica entre las políticas de recursos humanos aplicadas en cada subsistema y la estrategia organizacional.

En la presente investigación se toma como referencia teórico-metodológica para el análisis, tres de los siete subsistemas propuestos por Francisco Longo: *la organización del trabajo*, la cual hace referencia al diseño de puestos y perfiles, constituyéndose en el punto de partida para la búsqueda de personal. La *gestión del empleo* comprende tres áreas principales de gestión: incorporación, movilidad y desvinculación; y la *gestión del desarrollo* abarca dos áreas básicas de la gestión de recursos humanos: las políticas de promoción y carrera y las políticas de formación.

Según Longo (Longo, 2002: p 23), el *subsistema organización del trabajo*, integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Se relaciona con la planificación, de la que recibe los insumos para alinear las políticas a la estrategia organizacional, como así también con el subsistema de gestión del empleo. Esta última vinculación es fundamental, ya que un adecuado diseño de puestos y perfiles, es el prerrequisito para una correcta gestión de los procesos de incorporación de las personas.

El *subsistema organización del trabajo* cuenta con dos procesos diferenciados:

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 que, 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. (Longo 2002: p 23)

De igual manera, Idalberto Chiavenato (Chiavenato 2007: p 204) señala que diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales: a) el conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto), b) cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo), c) a quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura y d) a quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad).

Para Henry Mintzberg (1991), cada actividad humana organizada, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. A esta suma total de las formas en que se divide el trabajo en diferentes tareas y a la coordinación de estas, es a lo que Mintzberg define como estructura.

La forma de representar gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que adopta una organización es mediante el organigrama. Se trata de un diagrama que muestra las principales funciones, sus respectivas relaciones y los canales de autoridad formal.

Los organigramas permiten analizar la estructura para detectar posibles fallas: duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia, tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control. Constituyen una herramienta de información para los miembros de la organización, indicando la posición que ocupan y su relación con el resto de los puestos. Como así también se utilizan para informar a terceros la forma en que la organización se encuentra estructurada.

Por su parte, el 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 (Longo 2002: p. 27). Se relaciona con dos subsistemas: el subsistema organización del trabajo, que tal como se ha mencionado, el diseño de puestos y perfiles es la base para un correcto funcionamiento de este sistema. Y con la gestión del rendimiento, que aportará información para las decisiones que afecten a la movilidad o salida de las personas de la organización.

Longo desagrega gestión del empleo subsistema en tres áreas de gestión principales:

1. *La gestión de la incorporación* comprende las políticas y prácticas referentes al acceso de las personas al puesto de trabajo, la cual involucra tres procesos claves, reclutamiento, selección e inducción.

- Por *reclutamiento* se entiende el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el *reclutamiento* sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de *selección*. Es decir, la función del *reclutamiento* es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El *reclutamiento* se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. (Chiavenato 2007: p 155).
- Por medio de la *selección* se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así, la selección busca solucionar dos problemas básicos: a) adecuación de la persona al trabajo y b) eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato 2007: p 169).
- Por *inducción* se entiende, aquellos programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. (Chiavenato 2007: p 197).

2. Gestión de la *movilidad*: involucra el movimiento de las personas entre los puestos de trabajo de la organización, dicha movilidad puede ser: funcional cuando solo implica un cambio de tarea, o geográfica, cuando implica además una cambio de residencia.
3. Gestión de la *desvinculación*: que integra las políticas y de gestión de recursos humanos relacionadas con la extinción de la relación de empleo.

El subsistema *gestión del desarrollo*, tiene como propósito estimular el crecimiento profesional de las personas, definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. Tal como señala Longo (Longo , 2002: P 38), se relaciona con tres subsistemas: la gestión del empleo, con la que interactúa definiendo articuladamente los flujos de movimientos de las personas en la organización; la gestión de rendimiento, de la que se nutre para definir tanto las necesidades de aprendizaje como las oportunidades de promoción, y por último con la gestión de la compensación, debiendo coordinar con las políticas de compensaciones en lo que respecta a los mecanismos de progresión salarial, ligados a los diseños de carrera.

Como ya se ha mencionado la *gestión del desarrollo* engloba dos áreas básicas de políticas de gestión de recursos humanos: a) 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 b) 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 (Longo 2002: p 38).

Según el texto de INAP (1998) podemos definir la *carrera laboral*, como la sucesión de experiencias de trabajo a lo largo del tiempo, a partir de las cuales se incorporan nuevos conocimientos habilidades y actitudes. Durante el desarrollo de la carrera laboral se pueden identificar cuatro fases: exploración, establecimiento, socialización y declinación. A medida que el individuo atraviesa estas etapas, se modifican sus demandas e intereses dentro de la organización. Los esfuerzos de capacitación y desarrollo deben contemplar estos cambios.

Para cada etapa de la carrera laboral existen diferentes actividades de capacitación:

En la etapa de exploración lo más importante es conseguir que el individuo logre identificar sus áreas de interés y que pueda evaluar su propio potencial para avanzar en la carrera. Las actividades de capacitación son básicamente de orientación, y buscan introducir al nuevo empleado en la cultura de la organización y en los principios generales que se deben manejar para realizar la tarea.

En las etapas de establecimiento y desarrollo, las actividades de desarrollo se orientan a las capacitaciones gerenciales y se busca incorporar a los individuos experimentados como mentores, facilitadores o tutores de empleados de alto potencial. Es importante reforzar las capacitaciones específicas, para mantener a la gerencia media y alta a tono con el estado del arte de su especificidad.

En la última etapa, cuando el individuo comienza a alejarse paulatinamente de sus responsabilidades, se debe formalizar la transmisión de la experiencia acumulada en la carrera. Es importante realizar actividades que ayuden al individuo a desvincularse de manera no traumática de la organización y que esta etapa se

viva como una etapa productiva de la carrera.

En este sentido, es fundamental contar en las organizaciones con el *planeamiento de carrera*, que consiste en un proceso permanente de evaluación de las fortalezas y debilidades de los individuos para determinar la sucesión de puestos que más conviene a los intereses del individuo y a las necesidades de la organización (INAP 1998: p 51). Consta de tres aspectos básicos: evaluación, dirección y desarrollo. Existe una estrecha relación entre el planeamiento de carrera y las actividades de capacitación y desarrollo.

A partir de la planificación de carrera, se pueden capacitar y desarrollar los recursos humanos, logrando un conjunto de individuos capaces de enfrentar las necesidades futuras de la organización (INAP 1998: p 15).

Las *políticas de formación y capacitación* deben responder a los déficits de rendimiento de las personas y apoyar su crecimiento profesional. La formación apoya el desarrollo de los aprendizajes colectivos que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.

En una sociedad globalizada y altamente cambiante como la de nuestros días, los recursos económicos y materiales han dejado de ser el activo más importante de las organizaciones y el conocimiento ha pasado a ocupar este lugar. Está comprobado, que las organizaciones inteligentes, es decir las que tienen capacidad de crear y recrear conocimiento, son las que mejores se adaptan a los cambios y las que poseen mejor ventaja competitiva frente a las demás organizaciones. El único recurso capaz de generar conocimiento es el recurso humano, ahí radica la

importancia para las organizaciones de capacitar a su personal.

Chiavenato (2007: p. 385) define a la educación profesional, como el tipo de educación institucionalizado o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional; comprendiendo tres etapas:

- *Formación Profesional:* Es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional y también las propias organizaciones.
- *Desarrollo Profesional:* es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas.
- *Capacitación:* Es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándolo adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en

capacitación. (Chiavenato 2007: p pág. 385). El autor considera que la capacitación es el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento y desarrollan competencias en función de los objetivos definidos. Su finalidad es ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de las empresas proporcionando la capacidad de adquirir: el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización. Es una inversión de la organización que permite reducir las diferencias entre el desempeño del personal y los objetivos propuestos. Comprende la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, la tarea y el ambiente, y el desarrollo de habilidades y competencias.

Además, las actividades de capacitación y desarrollo, las cuales tienden a fortalecer las capacidades de los individuos una vez incorporados a la organización, incluyen toda actividad orientada a aumentar las capacidades y el potencial del individuo, de modo de mejorar su desempeño actual y futuro (INAP 1998: p 13).

Ahora bien, gestionar de un programa de capacitación y desarrollo, supone tres etapas:

1. *Identificación de las necesidades*: esta etapa consiste en determinar las necesidades de capacitación, para lo cual es necesario analizar la estrategia de la organización, la cultura organizacional y los perfiles profesionales requeridos, contrastándolos con los requerimientos de los puestos.

2. *Diseño e implementación del programa*: las actividades vinculadas al planeamiento del programa y la organización de los recursos para la puesta en marcha.
3. *Evaluación*: Se realiza sobre la base de los objetivos definidos a partir de la identificación de las necesidades; construyendo un estado a alcanzar una vez concluido el programa.

De igual manera Chiavenato, desagrega el proceso de capacitación en etapas,

las que podemos resumir en el siguiente cuadro:

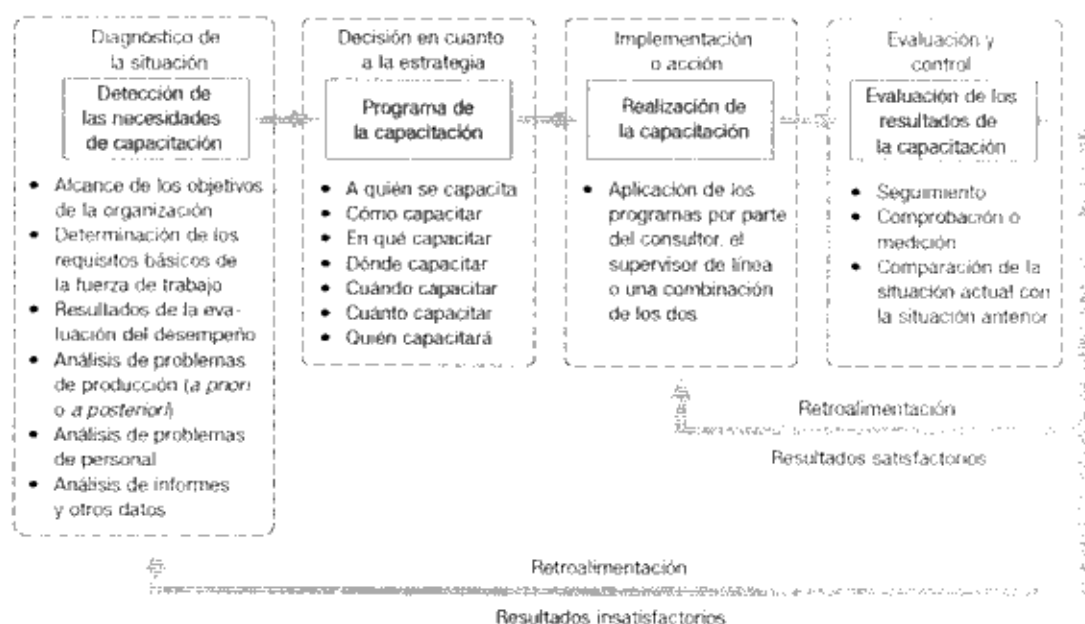


Figura 3- Fuente: Chiavenato (2008).

Oscar Blake (1997), considera que los aportes de la capacitación a la gestión de las organizaciones se podrían ordenar en un continuo imaginario cuyos extremos son bien distinguibles:

- El extremo de la demanda: los aportes que hace la capacitación para apoyar los proyectos prioritarios de la organización. La capacitación no garantiza que

las personas hagan lo que se necesita que hagan, pero debe asegurar que estén en condiciones de hacerlo.

- El Extremo de la oferta: para que aparezca un proyecto es necesario que alguien desarrolle una visión distinta de la que se tiene de la organización. Es iniciativa del sistema educativo proponer a los miembros de las organizaciones el conocimiento de los fenómenos contextuales y facilitarles la información sobre las tendencias del pensamiento. De esta manera se estimula el dialogo que permita percibir las oportunidades y amenazas predisponiendo la aparición de proyectos.

Podemos decir que en la realidad este continuo de dos extremos se convierte en un sistema interactivo donde el desarrollo de uno de los extremos retroalimenta y facilita el desarrollo del otro.

Al mismo tiempo Blake sostiene, que las organizaciones requieren que la capacitación les asegure:

- Que lo que se enseñe corresponda a una necesidad.
- Que lo que se enseñe sea aprendido.
- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

Tal como se ha señalado anteriormente, la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios que demandan los ciudadanos, dependen de las personas que integran las organizaciones, por lo que el funcionamiento de estas dependerá de las habilidades, creatividad, conocimiento, actitudes y experiencia de las personas que las conforman. Es por ello que, resulta fundamental contar con una adecuada

descripción de puestos, donde cada empleado sepa claramente cuál es la contribución que la organización espera de él a cambio del pago del salario, atraer a la organización a aquellos candidatos que mejor se adapten a los puestos, contar mecanismos eficientes de selección de personal para el ingreso al empleo público y estimular el crecimiento profesional de los empleados, como así también definir planes de carrera.

CAPITULO 2: Marco normativo e institucional del Servicio de Prevención y

Lucha contra Incendios Forestales.

2.1. Antecedentes históricos

El SPLIF es una institución provincial, que surge ante la necesidad de dar respuesta a la problemática del fuego en la zona andina. A principio de la década de los 80 a raíz de una serie de incendios de considerable magnitud que se desataron en la zona cordillerana y ante la incapacidad de hacer frente a los mismos, es que se toma conciencia de la importancia de contar con una organización dedicada a la protección de los bosques, en los cuales se sustenta la actividad económica de la región, basada principalmente en el turismo. Impulsadas por la misma necesidad, es que comienzan a conformarse en forma paralela, tanto en Bariloche como en El Bolsón, organizaciones dedicadas al combate de incendios forestales.

En El Bolsón, se articulan tres organismos: el Servicio Forestal Andino (SFA), dependiente de la Dirección de Bosques de la Provincia, el Cuerpo de Bomberos y el Instituto Forestal Nacional (IFONA), conformando el primer sistema de detección y alarma contra incendios forestales, el mismo contaba con escaso equipamiento y con personal, en su mayoría civil, perteneciente al SFA.

De igual manera en Bariloche, con personal municipal y del departamento de bomberos de la Policía de Río Negro, se inician los primeros trabajos de extinción de incendios.

Comenzaron a realizarse las primeras capacitaciones impulsadas por el IFONA, en el año 1980 se llevó a cabo en El Bolsón el primer curso de combatientes de

incendios forestales, dictado por instructores de la Universidad de Concepción Chile, en la que participó personal de ambos servicios y a partir de ahí comenzó a gestarse la creación de lo que hoy conocemos como SPLIF.

Posteriormente, en el año 1985 el actual Jefe de la Central del SPLIF El Bolsón, participó del curso de jefe de cuadrilla en Chile, que en ese momento se encontraba junto con España y Canadá, dentro de los países más profesionalizados en materia de incendios forestales.

La creciente actividad turística de la zona y la falta de concientización sobre el cuidado del bosque, trajeron aparejado un incremento en la ocurrencia de incendios, siendo imposible hacer frente a esta situación a pesar del esfuerzo de estos pequeños grupos.

En los años 1984 y 1986, se desataron dos grandes incendios en el Cerro Currumahuida (Chubut), que por su cercanía con El Bolsón evidenciaron la necesidad de contar con mayores recursos y presupuesto, como así también con un organismo estructurado capaz de hacer frente a tales siniestros. Ante esta situación, mediante la Ley 2160 se creó en el año 1987 en el ámbito del Ministerio de Recursos Naturales el SPLIF, como un ente delegado de la Dirección Forestal Andina, con un mínimo presupuesto, por lo que solo podía hacer frente a lo que se conoce como ataque inicial.

En el año 1996, se produce un gran incendio del Cerro Catedral en Bariloche, el cual arrasó con más de 20.000 hectáreas y más de siete viviendas, dejando cercado entre sus llamas el Centro de esquí más grande de América del Sur. Todo el esfuerzo de centenares de combatientes, por salvar los bosques del Cerro, se

vieron superados por el voraz incendio. La dimensión fue tal, que esta grave situación tomo trascendencia nacional. A partir de este suceso, se sancionó la Ley S 2966, derogando la ley 2160 y estableciendo como fin principal del SPLIF, la organización, planificación y extinción de incendios forestales y la protección de bienes y personas implicadas en los mismos. El espíritu de esta norma jurídica fue establecer la jurisdicción del SPLIF, fijar sus objetivos, atribuciones y deberes, como así también crear un fondo para el combate de incendios forestales, para atender los gastos de la ejecución de los planes de prevención y las actividades del SPLIF.

A pesar de encontrarse a tan solo 120 km de distancia ambas centrales de SPLIF presentan realidades totalmente distintas, que responden principalmente a su conformación. La Central operativa de El Bolsón, se inició con personal civil, desde sus inicios y hasta la actualidad ha mantenido el mismo personal a cargo de la Jefatura, con un marcado liderazgo. La Central operativa de Bariloche, en cambio, se conformó con personal mayoritariamente policial, atravesando a lo largo de su historia por distintas jefaturas, las cuales fueron marcando la impronta de la institución, además, al no contar un lugar propio, transitaron varias mudanzas y se fueron estableciendo en edificios poco adecuados para su funcionamiento.

Si bien el SPLIF es una institución que nace formalmente a partir del año 1987, con una larga trayectoria y un importante reconocimiento en la zona andina, su actividad era prácticamente desconocida en el resto de nuestra provincia. Siempre estuvo bajo la órbita de Direcciones que se encontraban en la Ciudad de Viedma. La distancia y las distintas realidades que existían entre una zona y otra, como así también la inexistencia de recursos tecnológicos a los que hoy tenemos acceso y el bajo presupuesto, dificultaban su reconocimiento y adecuado cumplimiento de

funciones.

A partir de diciembre de 2011, con el nombramiento de un Director de Bosques con asiento en la ciudad de San Carlos de Bariloche, un funcionario reconocido en la zona, con cercanía al Gobierno Provincial y a distintas Instituciones del Gobierno Nacional; el que más tarde sería nombrado Subsecretario de Recursos Forestales teniendo a su cargo al SPLIF, comenzó a tener mayor impulso la institución y a lograr una mejor articulación con la administración central, consolidando así el trabajo que venía realizando el personal del SPLIF desde hacía ya tantos años.

En el año 2014 la provincia firma un convenio marco de préstamo subsidiario con el objeto de obtener la asignación de los recursos provenientes del Contrato de Préstamo BID N° 2573/OC-AR, para el financiamiento del proyecto "*Fortalecimiento Institucional para la Administración de los Bosques Andinos rionegrinos con miras al sostenimiento de su potencial productivo*". Este instrumento financiero le aportó al SPLIF y al SFA la suma de U\$S 5.272.330, que si bien era un proyecto en el que se venía trabajando desde hacía muchos años, por distintas razones no había sido posible concretar.

El proyecto tenía como propósito principal fortalecer el SPLIF y el SFA para mejorar e incrementar las tareas de gestión forestal. Entre sus *objetivos específicos* cabe destacar:

- Mejorar las capacidades del personal de las instituciones.
- Proponer la actualización y/o reglamentación de la normativa vigente.

El proyecto constaba de cinco *componentes*:

- Componente 1: Capacitación, comunicación y educación
- Componente 2: Generación de Información Geográfica.
- Componente 3: Readecuación de la normativa.
- Componente 4: Provisión de infraestructura y equipamiento.
- Componente 5: Unidad Ejecutora Provincial.

A los efectos del presente trabajo es importante destacar:

Componente 1: Capacitación, comunicación y educación cuyo objetivo era ampliar las capacidades del personal del SPLIF y del SFA en temas relacionados con las áreas estratégicas.

Componente 3: Readecuación de la normativa, el cual contaba con un Subcomponente 3.3. Propuesta de Reglamentación de la Ley Provincial N°2966 en lo referente a los recursos humanos pertenecientes al SPLIF.

Con la reglamentación se pretendía atender principalmente las necesidades del personal en materia de estabilidad, carrera y condiciones laborales, abarcando - entre otros - aspectos tales como: la organización y estructura del SPLIF, escalafón y nomenclador, deberes, derechos y prohibiciones, normas de comportamiento, régimen de ingreso, de evaluación y calificación, contribuyendo a la eficiencia y profesionalismo que requieren las actividades que realiza el personal operativo, técnico y administrativo vinculadas a la prevención y lucha contra incendios forestales.

Contemplaba también la elaboración, de una propuesta de reglamentación de la carrera y el escalafón del SPLIF para gestionar ante las autoridades provinciales. Para ello estaba prevista la contratación de profesionales que pudieran concretar los

objetivos planteados.

El documento del Proyecto se aprobó en diciembre de 2012, el Convenio de Préstamo Subsidiario para la financiación del Proyecto, fue firmado por la provincia en marzo de 2014 y el Proyecto comenzó a ejecutarse en abril del 2014.

En este punto es importante destacar que, el actual Gobernador de la Provincia desde que asumió en sus funciones, le ha prestado especial atención al SPLIF, destacando todo el tiempo el trabajo de su personal y brindando su apoyo a todas las propuestas y proyectos presentados por la institución, entre ellos aquellos directamente vinculados a su personal.

Fue así, como con un marcado esfuerzo de aquellas personas que inicialmente se organizaron casi de manera informal, para tratar de atender la esta grave problemática que afecta la zona andina de nuestra provincia, es que surge lo que hoy conocemos como el SPLIF de la Provincia de Río Negro. Desde ese momento y hasta la actualidad, la institución ha ido creciendo y consolidándose en todos los aspectos, hasta el punto de constituirse como uno de los organismos público de mayor reconocimiento e inserción en la zona, con un marcado perfil social.

2.2. Marco Normativo:

Como se mencionó en el apartado anterior el SPLIF se crea en el año 1987 a partir de la Ley N° 2160, en 1996 con la sanción de la Ley S 2966, se fijan como objetivos:

- *Determinar las políticas a seguir en materia de prevención y lucha contra incendios forestales.*

- *Elaborar los estudios básicos necesarios para la formulación de planes y programas de prevención y control.*

Asimismo, para cumplir con dichos objetivos la ley establece una serie de *misiones y funciones*, de las cuales y a los efectos de la presente investigación cabe mencionar los que se detallan:

- *Establecer o conformar el esquema organizativo que permita el ordenamiento de empleo de los recursos humanos y materiales, sobre la base de un nivel de protección que se establecerá en función de la valoración del recurso a proteger, la ocurrencia histórica y los riesgos y daños potenciales de los incendios forestales.*
- *Difundir los objetivos del SPLIF y adiestrar al personal necesario para el cumplimiento de los de los mismos.*

En lo que a *recursos humanos* se refiere, la ley S N° 2966, en su artículo 18 establece una serie de *principios generales*:

- a) El ingreso y los ascensos escalafonarios deberán ser por concurso de oposición y antecedentes;
- b) La permanencia en el cargo será bonificada anualmente conforme a los incrementos que fije la reglamentación;
- c) El escalafón deberá garantizar un régimen salarial especial que deberá incluir al menos los agrupamientos técnico – profesional y operativo. El personal que preste servicios de carácter administrativo o general de maestranza, será incorporado en el régimen de la Ley Provincial L N° 1844;
- d) Los salarios de los distintos agrupamientos se establecerán en función de una cantidad de pintos para cada una de las categorías de los mismos. El

valor por punto a los efectos de esta Ley, será establecido por la reglamentación; la misma podrá fijar la percepción de bonificaciones especiales que tendrán en cuenta las aptitudes, la capacitación técnica, el riesgo, la especialidad u otros.

Mediante el Decreto S N° 1522 del año 1996 se reglamenta la Ley S N° 2966, quedando el artículo N° 18 sin reglamentar. En consecuencia todo el personal del SPLIF se encuadra dentro del régimen de la Ley Provincial L N° 1844, en lo que respecta al escalafón, y en la Ley L N° 3487 con lo relacionado al estatuto.

En el año 2011 el SPLIF dependía jerárquicamente de la Dirección de Fiscalización y área manejo de fuego del Ministerio de Producción (actual Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca). Desde hacía varios años la institución venía trabajando en mejorar la organización de su personal y en este sentido había esbozados proyectos de organigramas, manual de misiones y funciones, descripción del perfil requerido para el puesto, como así también en lograr un escalafón propio y una carrera profesional para quienes se desempeñaban en el área operativa. La mayoría del personal hasta ese momento se encontraba comprendido en el agrupamiento Servicio de Apoyo , previsto en el Art 2° del Anexo II , capítulo II de la Ley L N° 1844.

De acuerdo al Art 20°, del Anexo II Capítulo VIII, de la Ley L N° 1844 “el Personal comprendido en Servicio de Apoyo: revistarán en este agrupamiento el personal que satisface funciones complementarias a la gestión de las restantes áreas, tales como conducción de vehículos (chofer), vigilancia, limpieza, mantenimiento de inmuebles y maquinarias u otras de naturaleza similar o equivalente, para las que se requieren

acreditar como mínimo escolaridad básica obligatoria y pericias laborales acordes". Tal como se observa en este artículo, poco tiene que ver la tarea que realiza el combatiente de incendios con las descriptas precedentemente. Pese a la especificidad de la tarea del combatiente y el riesgo constante al que el mismo se ve expuesto, no se establecía ninguna distinción entre el personal del SPLIF y cualquier otro empleado incluido dentro del marco de dicha Ley.

Para poder dar una solución a esta situación, se planteó la necesidad de crear un escalafón para el personal del SPLIF. Ante este requerimiento, la Secretaría de la Función Pública no dio el visto bueno, no obstante se consiguió que el personal perteneciente al área operativa del SPLIF, tuviera su agrupamiento dentro del escalafón de la Ley L N° 1844.

De esta manera, en junio de 2015 mediante la Ley N° 5037, se modifica el Art 2° del Anexo II , capítulo II de la Ley L N° 1844, incorporando el Agrupamiento Combatiente de Incendios Forestales. Asimismo, se incorpora a la Ley en el anexo II el Capítulo IX quarter, en el cual se especifica el personal comprendido en el agrupamiento, *Incluye al personal del SPLIF que por sus funciones, capacidades, formación y entrenamiento, desempeña trabajos operativos de prevención, presupresión y supresión de incendios forestales. Se encuentra dentro de este agrupamiento el personal que desempeña tareas de torreros, radio-operadores, pañoleros y agentes vinculados al área operativa de combate de incendios que se ajusten a las exigencias establecidas.*

Con respecto a la categoría el Agrupamiento Combatiente de Incendios Forestales de acuerdo a la ley se extiende de la categoría ocho (8) a veinte (20).

El ingreso a este agrupamiento se hará por la categoría ocho (8), siendo requisito particular: aprobar el curso inicial teórico práctico y exámenes de aptitud psicológica y física para combatientes de incendios forestales, tener título de enseñanza media y una edad máxima de 25 años. Cuando el ingresante acredite experiencia y capacitación en la prevención y combate de incendios forestales, el Poder Ejecutivo podrá considerar el ingreso con una edad superior a los 25 años.

El ascenso de categoría se producirá de manera automática de acuerdo al siguiente detalle:

Categoría de Revista	Categoría de Ascenso	Permanencia Requerida
8	9	2
9	10	2
10	11	2
11	12	3
12	13	3
13	14	3
14	15	3
15	16	4
16	17	4
17	18	4
18	19	5
19	20	5

Tabla N° 1: elaboración propia a partir del Decreto N° 1301

Respecto de la carrera laboral, se establece la carrera de Combatiente de Incendios Forestales, la que comprende tres tramos operativos: Combatiente Inicial, Avanzado y Superior y un tramo de Dirección.

En el caso de la promoción a las categorías diez (10), doce (12), quince (15), dieciséis (16) y diecisiete (17), requerirá además, acreditar la aprobación de examen de aptitud psicofísica y de actividades de capacitación pertinentes al puesto de trabajo y la función desarrollada”.

subcentral, auxiliar técnico de comunicaciones, jefe de guardia (radiooperador) y torrero.

- *Área Técnica*, que incluye al jefe de área técnica, responsables de los sectores: fiscalización, reducción de combustible, información en manejo del fuego, evaluación del peligro, comunicación y educación y auxiliar de área técnica.
- *Área Administración*, que incluye al jefe de área administrativa, responsables de los sectores: suministros, contable, administración de personal, gestión de recursos humanos y auxiliar de administración.
- *Área de Servicios*, que incluye a jefe de área de servicios, responsables de los sectores: pañol, automotores y taller, mantenimiento y auxiliares de pañol, mecánico y de mantenimiento.

Cabe destacar que esta la estructura organizativa se replica en ambas centrales.

2.3. Características del recurso humano: cantidad y perfiles

En el año 2011 el SPLIF contaba con una planta de personal de 91 empleados dentro de los cuales 30 pertenecían a la planta permanente y 61 a la planta no permanente.

Evolución de la planta de Personal del SPLIF 2011-2016:

Situación de revista/ año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Planta permanente	30	52	49	49	78	137
Planta no permanente	61	49	100	100	72	27
Total	91	101	149	149	150	164

Tabla 2-Fuente: Elaboración propia - información suministrada por la Dirección de RRHH.

En el año 2009 se inicia un proceso de Pase a planta Permanente de la Administración Pública Provincial, parte del personal se incorpora mediante la firma de Decreto del Gobernador a finales del 2011, año en el que se da el cambio de Gobierno Provincial. En este contexto, queda pendiente de la firma de otro Decreto de incorporación por parte del Gobernador saliente, el cual se firma recién el año 2015 por el actual Gobernador.

En el año 2016 se realizó una nueva incorporación a la Planta Permanente de la Administración Pública Provincial del personal temporario cuya relación contractual se hubiera iniciado antes del 31 de diciembre de 2014 inclusive. En el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca se incorporaron 119 agentes a la planta permanente, de los cuales 59 agentes pertenecían al SPLIF, es decir que el 49,57% de los ingresantes.

En la actualidad el SPLIF cuenta con una planta de personal de 164 personas que se desempeñan en forma permanente, quienes realizan diversas tareas que van desde la prevención y el combate de incendios hasta actividades comunitarias, dependiendo de la época del año. Del total de su personal, 137 personas pertenecen a la planta permanente y 27 son contratados anuales. Asimismo en el periodo de mayor incidencia de fuego (diciembre a marzo), se contrata personal temporario, en su mayoría abocado al combate de incendios.

De acuerdo al organigrama vigente y el personal del SPLIF se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Personal	Coordinación		1
	Sector Enlace Gestión Administrativa (Viedma)		2
	Jurisdicción SPLIF El Bolsón		
	Área Gerencial	2	
	Área Administración	7	
	Área Servicios	4	
	Área Técnica	4	
	Área Operaciones	53	
	Total SPLIF El Bolsón	70	70
	Jurisdicción SPLIF Bariloche		
	Área Gerencial	2	
	Área Administración	9	
	Área Servicios	5	
	Área Técnica	4	
	Área Operaciones	71	
	Total SPLIF Bariloche	91	91
TOTAL SPLIF		164	

Tabla 3- Fuente: Suministrado por el Coordinador del SPLIF

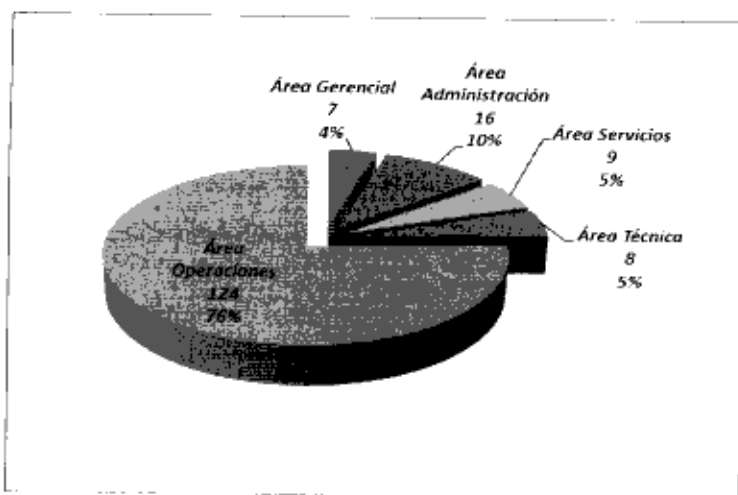


Gráfico 1- Fuente: Suministrado por el Coordinador del SPLIF

2.4. Conformación del área de recursos humanos:

En cuanto a la gestión recursos humanos se refiere, el personal del SPLIF depende directamente de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio. Sin embargo, debido a que esta Dirección se encuentra en Viedma y las Centrales del SPLIF en la Zona Andina (Bariloche- El Bolsón), cada central contaba con un área

de personal, que ha desarrollado tareas relacionadas al control de asistencias, licencia, entre otras, y un área de planificación y capacitación, encargada de gestionar las acciones de capacitación del personal del área operativa.

A partir del año 2015 estas áreas se formalizaron mediante de la aprobación del organigrama, con el nombre de sector de administración de personal y sector de gestión de recursos humanos, dependientes del Área de Administración.

De acuerdo al manual de misiones y funciones, la misión del responsable del Sector de Administración de Personal es:

- Realizar los trámites administrativos necesarios para el cumplimiento de la normativa vigente, de los requisitos y requerimientos exigidos al personal que se desempeña como agente del Servicio Prevención y Lucha contra Incendios Forestales.
- Coordinar las acciones y el desarrollo de sus tareas con las dependencias de personal o recursos humanos en instancias administrativas superiores.

En tanto que el responsable de Sector de Gestión de Recursos Humanos, tiene como misión:

- Planificar, coordinar y gestionar las actividades de capacitación y perfeccionamiento inherentes al funcionamiento de cada Central Operativa ya sea en virtud de las necesidades detectadas, las actividades y productos disponibles o por solicitudes específicas internas o externas; manteniendo un adecuado registro y seguimiento de estos.
- Desarrollar programas integrales de capacitación, formación y entrenamiento para las diferentes Áreas y Sectores de cada Central Operativa, articulando

con otras brigadas y organismos en todos los niveles.

Ambos sectores y en especial de Administración de Personal, actúan como nexo entre el personal y la Dirección de Recursos Humanos.

CAPITULO 3: Análisis del marco jurídico de los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo.

Si bien en capítulo 2 se realizó una introducción al marco jurídico del SPLIF en lo vinculado a gestión de recursos humanos, en el presente capítulo, se centró en el análisis del marco jurídico de los subsistemas bajo estudio, a partir del esquema analítico de Francisco Longo.

El objetivo de este capítulo es conocer los avances en la aplicación del marco jurídico y detectar las dificultades para la puesta en marcha de los procesos correspondientes a los tres subsistemas según el marco jurídico vigente.

3.1. Subsistema Organización del Trabajo.

Tal como se ha mencionado en el capítulo I, este subsistema está compuesto por dos procesos, El diseño de los puestos de trabajo y la definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos.

Según Mintzberg, para lograr una actividad humana organizada es necesaria la división de del trabajo en varias tareas y la coordinación de dichas tareas para consumir la actividad, la mejor forma de graficar esta división del trabajo y coordinación de tareas es mediante el organigrama.

El SPLIF cuenta desde agosto de 2015 con organigrama, manual de misiones y funciones y la descripción del puesto de trabajo (de acuerdo a lo previsto por la Ley L N° 3052), los que fueron aprobados mediante Decreto N° 1301/2015.

Tal como puede apreciarse el organigrama (Ver figura 3, Cap. 2 Pág. 39) se

divide jerárquicamente en: Coordinación, Jefatura, Áreas y Sectores, que de acuerdo al Clasificador de Unidades Organizativas del Sector Público Provincial, (Anexo I, Ley N°3052) equivalen a: Dirección, Subdirección, Departamento y División, respectivamente.

En el manual de misiones y funciones y la descripción de los puestos de trabajo, se describe cada uno de los puestos establecidos en organigrama, definiendo el nombre del puesto, la dependencia funcional, la misión y las funciones a desarrollarse dentro de dicho puesto.

La descripción de puestos de trabajo detalla el nombre, la unidad organizativa, el área, las tareas/ responsabilidades del puestos, los requisitos (indispensables y convenientes), competencias generales, específicas y habilidades requeridas para ocupar el puesto.

Se realiza la descripción de los siguientes puestos:

- Coordinador de SPLIF
- Jefe de Central Operativa
- Subjefe de Central Operativa
- Jefe de Sector Enlace Gestión Administrativa
- Jefe de Área (operaciones, técnica, servicios y operación)
- Jefe de Línea
- Jefe de Brigada
- Jefe de Cuadrilla
- Auxiliar de Cuadrilla
- Combatiente de incendios forestales (inicial, avanzado, con funciones

especiales)

- Jefe de guardia (Radio –Operador)
- Torrero
- Jefe/Responsable de Sector (operaciones, técnica, servicios y operación)
- Auxiliar (Gerencial, operaciones, técnica, servicios y operación).

3.2. Subsistema Gestión del Empleo

Este subsistema comprende las políticas y prácticas mediante las cuales se gestiona el ingreso, movilidad (funcional o geográfica) y desvinculación del personal de una organización.

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior, el personal del SPLIF se encuentra encuadrado en lo que respecta a su escalafón en la Ley L N°1844 y modificatorias. La cual contempla a los agrupamientos administrativo, profesional, técnico, auxiliar y servicio de apoyo.

A partir del año 2016 con la sanción de la Ley L 5037, modificatoria de la Ley L N°1844, se incorpora al escalafón, el agrupamiento de Combatiente de Incendios Forestales. Se encuentran dentro de este agrupamiento el personal que desempeña tareas de torreros, radio operadores, pañoleros y personal del área operativa de combate de incendios.

En tanto la Ley L N° 3487, establece el estatuto general y básico del personal de la Administración Pública Provincial.

En principio es importante remarcar que la sanción de la Ley L N°5037, estuvo

impulsada y surgió desde el personal del SPLIF, que como se mencionó en el capítulo anterior, en principio apuntaba a un escalafón propio, esto no se pudo llevar a cabo y la opción fue crear dentro del escalafón establecido por la Ley L N° 1844, el agrupamiento del combatiente de incendios forestales. Contó con un gran apoyo político, sin el cual no hubiera sido posible concretarla, pero cabe destacar el papel que tuvo el personal del SPLIF en impulsarla y llevarla adelante.

Fue un trabajo de muchos años, incluso el proyecto *Fortalecimiento Institucional para la Administración de los Bosques Andinos Rionegrinos con miras al sostenimiento de su potencial productivo*, contemplaba dentro del Componente 3 readecuación de la normativa, un subcomponente específico que planteaba una propuesta de reglamentación de la Ley Provincial N°2966 en lo referente a los recursos humanos pertenecientes al SPLIF.

El documento del Proyecto se aprobó en diciembre de 2012, el Convenio de Préstamo Subsidiario para la financiación del Proyecto fue firmado por la provincia en marzo de 2014 y comenzó a ejecutarse en abril del 2014, para ese entonces, ya se habían elaborado y se estaban gestionando dentro de la Provincia, el organigrama, manual de misiones y funciones y descripción de puestos de trabajo como así también en el proyecto de ley del nuevo agrupamiento.

3.2.1 Gestión de la Incorporación:

Se entiende por gestión de la incorporación a las políticas y prácticas, referentes al acceso de la persona al puesto de trabajo, está integrado por tres procesos reclutamiento, selección e inducción.

3.2.1.1. Ingreso

La Ley L N° 3487, en su capítulo II, establece como requisitos generales del ingreso tener una edad mínima de dieciséis (16) años, acreditar idoneidad para el empleo mediante los sistemas de selección que se establezcan, aprobar el examen preocupacional que las autoridades determinen, por el cual se certifique la aptitud psicofísica para el puesto a desempeñar, tener domicilio legal en la provincia, salvo que el puesto de trabajo a cubrir se ubique fuera del territorio provincial, ser argentino nativo, por opción o naturalizado.

Con la sanción de la Ley L N°5037, a los requisitos de ingreso mencionados, se agregan: aprobar el curso teórico práctico, examen de aptitud psicológica y física para el combatiente de incendios forestales, tener título de enseñanza media y una edad máxima de 25 años, que podrá exceptuarse cuando el postulante acredite experiencia y capacitación en prevención y combate de incendios Forestales.

El ingreso se realiza a través de un contrato de prestación de servicios por tiempo determinado, pudiendo ser prorrogado.

El personal revista en cargos de planta permanente o no permanente. El carácter permanente origina la incorporación del agente a la carrera, esto es importante destacarlo ya que el solo el personal de la planta permanente, que se encuentra dentro del agrupamiento de combatiente de incendios forestales tiene acceso a la carrera, prevista en la Ley L N° 5037.

3.2.1.2 Reclutamiento, selección e inducción:

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca atraer la mayor cantidad

de candidatos posibles para ocupar puestos dentro de una organización. La selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para cubrir los puestos vacantes.

En este sentido se podría decir que para que una selección adecuada va de la mano de un reclutamiento eficaz, que logre captar suficientes candidatos potencialmente capacitados para ocupar los puestos.

Por último, la inducción el proceso mediante el cual se capacita a los nuevos empleados en relación a la cultura organizacional, estructura organizativa, misión y función de la organización entre otros.

Como se ha mencionado, la Ley L N° 5037 establece los requisitos para el ingreso del personal perteneciente al agrupamiento de combatiente de incendios forestales, dentro de los cuales se encuentra la aprobación del curso inicial, el cual, se podría decir que funciona como un curso de inducción para quienes salen seleccionados, ya que no solo se realiza un curso teórico y práctico vinculado al rol del combatiente y su entorno de trabajo, sino que también contempla la misión y función del SPLIF, su estructura organizativa y las líneas de mando, entre otras cosas.

Durante el periodo de estudio se realizó el reclutamiento y selección de personal para 5 temporadas de incendio y podríamos resumir el procedimiento de la siguiente manera:

- Convocatoria por la página oficial del SPLIF, del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, medios de difusión de la zona.
- Recepción y selección los CV

- Entrevistas.
- Curso teórico práctico de combatiente.
- Evaluación

3.2.2. Gestión de la Movilidad:

La gestión de la movilidad comprende el movimiento de las personas dentro de los distintos puestos de trabajo, puede ser funcional implicando un cambio de tareas o geográfica, cuando involucra un cambio en el lugar de residencia.

El capítulo III Relación de Empleo, en su punto 5.1.1, artículos 14 a 16 de la Ley L N° 3487 establece los traslados y permutas del personal.

Cualquier agente podrá ser trasladado, junto con su cargo, de un organismo a otro de la administración, para lo que requerirá la conformidad de los titulares de ambas jurisdicciones como así también la intervención del Consejo Provincial de la Función Pública y Reversión del Estado.

Ningún empleado puede ser trasladado de una localidad a otra en contra de su voluntad. Pudiendo el agente aceptar voluntariamente el traslado cuando razones de mejor servicio así lo determinen, o solicitarlo pudiendo las autoridades competentes brindar su conformidad siempre que no se afecten las necesidades de servicio.

3.2.3. Gestión de la desvinculación:

La gestión de la desvinculación son aquellas políticas y prácticas relacionadas a la extinción de la relación laboral

El Capítulo VIII, artículo 68 de la Ley L N° 3487, establece que la relación laboral

cesa por muerte del empleado, por jubilación o retiro, por renuncia aceptada, por incapacidad física total y de carácter permanente, por cesantía o exoneración.

Como el SPLIF es una institución relativamente joven y en relación en relación al proceso de desvinculación, se podría decir que la extinción de la relación laboral se ha dado mayormente por la finalización de los contratos de servicio por tiempo determinado. No se han dado casos de jubilaciones, en este punto es importante destacar que se está viendo la posibilidad una ley de jubilación anticipada para combatientes.

Se está trabajando junto a la Senadora García Larraburu en un proyecto de Ley a nivel Nacional. El proyecto prevé un régimen de jubilación diferencial a los 57 años para los varones y a los 50 para las mujeres, debiendo acreditar 25 años de servicio dentro de la Central y al menos 15 años como combatiente en tareas de supresión.

3.3. Subsistema Gestión del Desarrollo

Este subsistema busca promover el desarrollo profesional de los empleados, definiendo planes de carreras que articulen las necesidades de la organización con los perfiles individuales.

Abarca dos políticas importantes dentro de la gestión de recursos humanos: Las Políticas de promoción y carrera y las políticas de formación.

3.3.1. Políticas de promoción y carrera

Carrera laboral es la sucesión de puestos de trabajo en los cuales se desempeña un individuo a lo largo de su vida laboral.

El Instituto Nacional de Administración Pública define el planeamiento de carrera

como un proceso permanente de evaluación de fortalezas y debilidades de los individuos, para determinar la sucesión de puestos más convenientes a los intereses de los individuos y a las necesidades de la organización.

A partir de la sanción de la Ley L N° 5037 los combatiente de incendios forestales cuentan con una carrera que comprende tres tramos operativos: combatiente inicial, avanzado y superior, y un tramo de Dirección.

El combatiente inicial ingresa por la categoría 8, produciéndose un ascenso automático con una permanencia de 2 años en las categorías 8 a 11, de 3 años de las categorías 11 a 15, de 4 años de las categorías 15 a 18 y de 5 años de las categorías 18 a 20.

Asimismo la Ley establece que en el caso de la promoción a las categorías 10, 12, 15, 16 y 17 se requerirá la acreditar la aprobación de examen de actitud psicofísica y de actividades de capacitación pertinentes al puesto de trabajo y la función desarrollada, las que se encuentran especificadas en el Decreto 492 reglamentario de la Ley L N° 1844, Modificada por la Ley L N° 5037.

Para la promoción a la categoría 10, combatiente inicial : primeros auxilios, radio-comunicación, manejo del fuego en la prevención y en el combate de incendios, medios aéreos, manejos de equipos de uso de agua, manejo de herramientas manuales y motrices, cartografía y orientación, índices de peligro, prevención de incendios y todas aquellas que resulten pertinentes a la función desarrollada.

Para la promoción a la categoría 12, combatiente avanzado: índice de peligro – nivel avanzado- manejo de pc y de sistema de información geográfica y toda aquella

que resulte pertinente al puesto y la función.

Para la promoción a la categoría 15, combatiente superior: sistema de comando de incidentes y toda aquella que resulte pertinente al puesto de trabajo y la función desempeñada.

Para la promoción a la categoría 16, combatiente superior: Gestión del Riesgo y toda aquella que resulte pertinente al puesto de trabajo y a función desarrollada.

Para poder concursar por el puesto de Auxiliar de cuadrilla, es necesario haber promocionado a la categoría 12, para el puesto Jefe de Cuadrilla, a la categoría 14, para el puesto Jefe de Brigada será necesario contar con la categoría 15 y para los puestos de Jefe de Línea u Operaciones la categoría 16.

En cuanto a la promoción a la categoría 17, combatiente superior, si bien la Ley L N° 5037 menciona que para la promoción a esta categoría se deberá acreditar la aprobación de actividades de capacitación, las mismas no se encuentran especificadas en el Decreto N° 492.

Al momento de la aplicación se presentó un inconveniente, la recategorización planteada favorecía a los nuevos combatientes, pero para los más antiguos significaba un mero cambio de agrupamiento, no se les reconocía su antigüedad, los ponía a la altura de un ingresante.

En cierta forma podría decirse que hubo un problema de interpretación del 3° artículo de la Ley L N° 5037, ya que cuando se elaboró lo que realmente se buscaba era una reconstrucción de la carrera, es decir, que la recategorización se realice tomando en cuenta la antigüedad del personal. Los organismos de Control no lo

entendieron así, por lo que, el 15 de diciembre de 2016, mediante la Ley N° 5177 se modifica el artículo 3° de la Ley L N° 5037 , disponiendo que por única vez y con carácter excepcional se recategorizará al personal del SPLIF, teniendo en cuenta su antigüedad. Considerando para tal fin la fecha de ingreso a la administración pública.

Si bien la mayor parte de los empleados se encuentra dentro del agrupamiento de combatiente de incendios forestales, existe un grupo que realiza tareas administrativas o técnicas, que se encuentra dentro de los agrupamientos administrativo, profesional, técnico y servicio de apoyo, previstos en el artículo 2° de Ley L N° 1844, que no tienen acceso a la carrera descripta.

3.3.2. Políticas de formación y capacitación

Quando se habla de formación se hace referencia a procesos a cuyos objetivos son a largo plazo y califican a una persona dentro de una profesión. En tanto la capacitación es un proceso a corto plazo, podríamos decir que busca adecuar a la persona a un puesto de trabajo.

El capítulo III Relación de Empleo, en su punto 5.2.2 Capacitación y Desarrollo, en su artículo 19, la Ley L N° 3487, establece que los agentes públicos, tienen el deber de capacitarse y el derecho a ser capacitados y/o a que se les acredite la capacitación que individualmente emprendan, siempre y cuando se encuadren en las prioridades de servicio a criterio de la autoridad competente, con el propósito de:

- a) Mejorar los niveles de desempeño con relación a las necesidades del servicio.

- b) Mejorar o potenciar competencias laborales o profesionales que permitan su reconversión laboral para cubrir nuevas funciones.
- c) Desarrollar su potencial técnico o profesional con relación al puesto de trabajo que ocupa.

La capacitación realizada será considerada para la promoción en el régimen de carrera que se establezca en el escalafón, de acuerdo con la reglamentación.

Los procesos de desarrollo personal incluirán la capacitación que se realice con tal fin, así como otras acciones que resulten adecuadas para el crecimiento profesional del agente, tales como pasantías, estudios de especialización o transferencias permanente o temporales a puestos de trabajo en los que pueda obtener experiencias útiles. De acuerdo con los agrupamientos en los que reviste el personal permanente, se organizarán programas de desarrollo específicos, cuyo acceso reglamentado por el Consejo Provincial de la Función Pública y Reconversión del Estado.

De igual manera, la Ley L N°5037, establece capacitaciones específicas que debe realizar el combatiente de incendios forestales en las distintas etapas de su carrera y a los efectos de poder promocionar de categoría, como así también para poder concursar determinados puestos explicitados en la mencionada Ley.

La capacitación de los trabajadores del Estado Rionegrino, se encuentran a cargo del Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP), es una institución Educativa Privada no Arancelada, que ofrece a los trabajadores del Estados herramientas educativas y de formación. Estas capacitaciones están vinculadas a

tareas administrativas principalmente.

Su sede central se encuentra en Viedma y cuenta con 26 Centros Educativos Facilitadores del IPAP (CEFI) distribuidos en el territorio provincial.

En el caso específico de las tareas que desarrolla el SPLIF, salvo las que realiza el área Administrativa, no existe capacitaciones que surjan desde IPAP.

No obstante los jefes de Central, el Coordinador del SPLIF, el representante gremial de la UPCN Bariloche, la referente Institucional del CEFI Bariloche, con el aval del gobernador han mantenido reuniones en el transcurso del años 2016 para abordar el diseño y la puesta en marcha de capacitaciones y una tecnicatura destinada a los combatientes del SPLIF. Se prevé la firma de un convenio marco entre el IPAP y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

CAPÍTULO 4: las principales dificultades en el desarrollo de la Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Desarrollo en el Servicio de Prevención y Lucha contra Incendios Forestales.

Este apartado incluye una síntesis de la información relevada a partir del trabajo de campo, como así también del análisis documental de la normativa vigente, tomando como base la matriz de análisis elaborada en función de los objetivos específicos, los interrogantes y los supuestos planteados para cada subsistema objeto de esta investigación. Con el fin de presentar la información relevada con mayor claridad, la misma se organiza en función de los subsistemas analizados,

4.1. Subsistema Organización del Trabajo.

Para abordar este subsistema se planteó como supuesto, que si bien el SPLIF cuenta con organigrama, manual de misiones y funciones, y definición de puestos de trabajo, los mismos no fueron desarrollados por profesionales en la materia, evidenciando falencias técnicas, lo que dificulta su efectiva utilización.

Cuando se indagó sobre la elaboración del organigrama, el total de los entrevistados coincidió en que surgió desde las centrales, para ello, se realizaron reuniones con todo el personal y todos desde su lugar hicieron su aporte y en función de cómo se desarrollaba el trabajo y de como se creía que era conveniente modificar algunas tareas y relaciones, se fue diseñando. Luego con el acompañamiento de la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio se lo enmarcó dentro de lo establecido por la Ley L 3052, que legisla en materia de Administración de Estructuras Organizativas. Prueba de ello surgen las siguientes opiniones:

“...salió desde la institución, tuvimos muchas reuniones, lo discutimos mucho durante bastante tiempo... hasta que establecimos la estructura organizativa del SPLIF, finalmente salió aprobada a través de este decreto...”.

“...Trabajo todo el mundo en el organigrama, hubo mucha discusión desde cada uno, incluso desde todos los combatientes sin funciones específicas, luego iba tomando más relevancia lo que decían las personas que venían ejerciendo las funciones, que estaban a cargo de las áreas y esto prestando especial atención a las funciones, como se venían desempeñando y como se podían mejorar...”.

“...Ellos trajeron una propuesta armada y en la sala de situación del ministerio se analizó, se estudió y se fue mejorando.....La propuesta de ellos se modificó pero muy poco, porque ellos por ahí no tenían el conocimiento de las leyes a las que tenían que estar acotados para formular esa estructura, pero se respetó casi todo lo que ellos trajeron armado. Se trabajó en equipo en la elaboración...”.

“...Yo creo, pero no estoy 100 % segura, creo que estuvieron los dos jefes de central, quien es hoy el Coordinador del SPLIF y no sé si se le habrá dado participación a alguien más, si sé que hubo un equipo ahí trabajando. Te das cuentas que cosas que son como básicas y hasta quizás un abogado hubiese asesorado también sobre algunos puntos, ellos tienen como una materia específica en organigramas. Alguien de administración de empresas hubiera hecho algunas acotaciones y vos te das cuenta que no

están, entonces yo tampoco logro darle una vuelta. Lo hicieron con los recursos que tenían... y es valorable que lo hayan hecho. Pero hay mucho por trabajar y mejorar. Y entender que no son cosas estáticas, que se modifican los puestos de trabajo, porque si vos agregas o sacas una responsabilidad ese diagrama se modificó. Los organigramas no son algo estático tampoco, por más que hayan salido por ley o por decreto, aún hay mucho por mejorar..."

Cuando se consultó sobre la correspondencia entre el organigrama real y el formal, podríamos decir que hubo posiciones encontradas, en la Central de El Bolsón, la mayoría coincidió en que en gran medida existe correspondencia y que se siguen haciendo los ajustes necesarios para que así sea:

"...Sí, porque la historia que tuvo este organigrama. Veníamos de un organigrama informal digamos y fue a partir de eso que se construyó el otro así. Por eso es que es bastante realista. Por supuesto que en un principio no teníamos todo el personal para completarlo. En estos últimos años se fue haciendo, todavía falta completar algunos sectores, pero sí, creemos que si nos acercamos lo más posible al organigrama..."

"...Sí, cuando trabajamos el organigrama lo que buscábamos era poder realizar las tareas en forma clara y organizada. Y se hizo para que cada lugar se manejara como está en el organigrama hoy..."

"...Yo creo que sí, tengo también que ser honesto estamos como puliendo cosas todavía, en la cotidianidad se dan relaciones informales, fuera de las vías que marca el organigrama. Pero en general sí, justamente porque

responde en gran parte a lo que se venía haciendo más lo que se creía que se podía mejorar. Si se aplica en gran medida y lo que no venimos trabajando para incorporarlo en el quehacer cotidiano..."

Por otra parte, de las entrevistas realizadas en la Central Bariloche surge que es relativa o nula la correspondencia entre ambos organigramas debido a la dinámica propia de la central:

"...Es relativo porque nosotros al ser una institución de emergencia, por razones de servicio estamos cambiando continuamente..."

"...No, porque si tenemos que respetar en organigrama hay gente que está cumpliendo más de una función en un área o las distintas jefaturas. Yo por ejemplo, estoy en la parte de administración de recursos humanos, la parte de viáticos le corresponde a mi compañera que está en el área de contable. Yo lo hago porque conozco como se hace pero en realidad lo tendría que hacer ella. Pero hay una parte en la ley, es que tenemos que colaborar en el resto de las áreas. Pasa esto de que yo haga los viáticos o la preparadora física me ayude a mí en lo que es Recursos Humanos..."

"...El organigrama no se aplica ni se está llevando adelante al igual que el manual de misiones y funciones..."

"...En algunos casos si, la parte operativa saben muy bien las líneas de mando y los tramos de control. Lo conocen muy bien. Pero muchas veces se da que hay ciertos saltos de las jerarquías y se va directamente a la jefatura. Es como si bien las áreas están marcadas y la gente sabe bien a qué área pertenece, a veces se conoce y a veces no se aplican. Y en algunos casos no coinciden. Seguramente esa respuesta a que cuando se diseñó el SPLIF era

uno y de ahí en adelante se ha ido modificando... como en mi caso por ejemplo, se agregó un puesto más y no estaba contemplado. Tenemos también una parte de actividad física, que ya estaba en esta época y no esta. Tenemos una profesora de educación física, que depende del área administrativa y no tiene mucha correlación ahí..."

En cuanto al manual de misiones y funciones y descripción de los puestos de trabajo, cuando se consultó si responden a reales criterios de gestión, si los perfiles de competencias fueron definidos a partir de la realización de estudios técnicos a cargo de expertos, las respuestas fueron coincidentes en que se elaboraron paralelamente con el organigrama y con la participación del personal de las centrales, en ningún momento se tuvo asesoramiento profesional:

"...Se formuló desde los jefes de central con su equipo. Además de hacerlo basándose en lo que corresponde para un perfil, se basaron en la experiencia y en las tareas que se realizan. Se realizó en forma paralela con el organigrama y también está aprobado por supuesto..."

"...Todo el personal del SPLIF, la parte de la conducción, los combatientes y el gremio. Trabajamos aproximadamente entre 2 o 3 años para lograr esto..."

Cuando se consultó si todos los empleados conocían el organigrama, el manual de misiones y funciones y si tienen una aplicación efectiva nuevamente existen opiniones opuestas entre ambas Centrales.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas en la Central EL Bolsón, tanto el organigrama como el manual de misiones y funciones, se aplica

y se conoce:

“...Si, cuando salió el decreto se le entrego una copia a todo el personal y la idea es que periódicamente ir charlándolo, revisándolo para modificarlo en caso de que sea necesario. En estas reuniones que hacemos periódicamente se vuelve a las funciones de cada uno por si es necesario repasarlo...”.

“...Si todos lo conocen, es parte de sus obligaciones conocerlo. De todos modos durante una emergencia todos colaboran con la parte operativa. Todos trabajan y están a disposición de las necesidades de la parte operativa, de ser necesario durante una emergencia, la parte administrativa prepara el aprovisionamiento de las viandas para los chicos que están en combate (.....)Hoy tenemos más gente y eso nos ha permitido optimizar el trabajo...”.

Contrariamente, de la información obtenida en la Central Bariloche surge que si bien la mayoría conoce tanto el organigrama como el manual de misiones y funciones, al haber entrado en vigencia hace poco tiempo aun no todos lo aplican, e incluso lo consideran un poco confuso:

“...Si ellos saben, pero se da algo que es un poco confuso, como no hay especificidad, o sea tenés misiones y funciones y vos decís hay especificidad en el trabajo, cada uno sabe cuáles son sus tareas, pero la realidad, la aplicación es que no, que todos hacen de todo. Entonces tenemos personas que siempre dicen no, eso no me corresponde hacerlo, se fijan en el manual y eso se deja de lado y no se aplica porque el contrato

dice que vos tenés que hacer tal cosa, entonces esta confuso. No está claro. Saben que hay un manual, que tiene misiones y funciones. Pero hay personas que no están haciendo sus funciones, están cumpliendo con otras o están cumpliendo con las suyas y con otras. Y algunos directamente no se han tomado el trabajo, no lo tienen tan claro...".

"...Como está hace poquito en vigencia, todavía no pero creo que con el tiempo esto nos va a servir mucho para que cada uno cumpla su misión y siga trabajando dentro de la institución..."

En cuanto a los datos recabados por las encuestas realizadas en relación a esto subsistema podemos decir que el 100% de los encuestados conoce el organigrama, 80% conoce y puede describir sus tareas y 20% considera que las mismas no se encuentran bien definidas.

En relación a las dificultades que se encontraron a partir del nuevo organigrama y el manual de misiones y funciones, nuevamente en este punto se observan diferencias entre ambas centrales:

Por un lado, en la Central de El Bolsón se considera que las dificultades que se presentan se vinculan a la falta de personal en algunas áreas y que en la práctica aún se están acomodando para encuadrarse en la nueva estructura.

En tanto, en la Central Bariloche plantean una problemática diferente, consideran que el organigrama no se ajusta a la realidad de la central, que hay personas que están por fuera de las unidades organizativas definidas o ubicadas en unidades que nada tienen que ver con sus tareas. Respecto del manual de misiones y funciones lo consideran confuso y que si bien por un lado es una forma presionar al personal

para que trabaje, por otro, el personal muchas veces se niega a realizar tareas aduciendo que no se encuentra dentro de las especificadas en dicho manual. Prueba de ello son los comentarios que se transcriben a continuación de la Central El Bolsón:

"...Quizás aún nos falte personal en algunas áreas, pero hemos mejorado..."

"...Ahora nos encontramos con un grupo grande más complejo, con tareas bien definidas entre áreas, más allá de que en la práctica nos estamos acomodando todavía a encajar bien y respetar las divisiones de tareas, que en tanto se pudo incorpora y especializar gente a cada tarea y vamos viendo que hay que pulir e ir trabajando en el día a día con lo que define la estructura..."

De la Central Bariloche:

"...Sí, para nosotros sí, porque los podes pinchar más para que trabajen, pero ellos se agarran del manual de misiones y funciones y te dicen que hay cosas que no les corresponde hacer..."

"...Lo hicieron con los recursos que tenían y es valorable que lo hayan hecho. Pero hay mucho por trabajar y mejorar y entender que no son cosas estáticas, que se modifican los puestos de trabajo, porque si vos agregas o sacas una responsabilidad, ese diagrama se modificó. Los organigramas no son algo estático tampoco, por más que hayan salido por ley o por decreto, aún hay mucho por mejorar..."

En función del análisis del organigrama (Cap. 2, pág.39), la tabla N° 3 (Cap. 2, pág.41) y grafico N° 1 (Cap. 2, pág.42) Como se puede observar, la mayor parte del personal se ubica en el área operativa, en tanto, las áreas técnicas y de servicios de ambas centrales, se podría decir que no se cuenta con el personal suficiente para cubrir las unidades organizativas, lo que hace suponer que dichas unidades no son funcionales, una persona es responsable de más de una unidad o es cubierta por personal de otras unidades. Por otra parte, puede apreciarse que el Sector de Enlace Administrativo y el Área de Administración, cuenta prácticamente con el personal justo para cubrir cada unidad organizativa.

Tal como se menciona en el capítulo 2, cada central cuenta con un sector de administración de personal y gestión de recursos humanos, dependiente del Área de Administración, no guardando ninguna relación entre ambas centrales y con dependencia a su vez de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Al indagar sobre las tareas específicas que realizan los sectores de Personal y Gestión de Recursos Humanos, hubo coincidencias en algunas opiniones de los entrevistados, en cuanto a que el Sector de Personal se encarga del control de horario, inasistencias, licencias, armado de legajos, entre otros; es decir las funciones de la antigua oficina de personal. Las tareas desarrolladas por el sector de Gestión de Recursos Humanos evidenciaron diferencias en función de las realidades de cada central, como así también en que ambos sectores no trabajan en forma articulada y funcionan individualmente como nexo entre la central y la Dirección de Recursos Humanos:

"...El área de administración tiene un sector contable, que lleva todo lo que es rendición de los fondos. Un sector de personal, que tiene que ver con llevar diariamente el tema de la asistencia, licencias. Y el sector de rrhh, que habíamos llamado de capacitación en un primer momento, después le cambiamos el nombre, pero tiene que ver justamente con eso, la capacitación y entrenamiento del persona..."

"...El sector de personal, se ocupa del control de asistencias, contratos, licencias, que tiene un poco que ver la relación entre el empleado y el empleador y el seguimiento de su carrera. Y el sector de recursos humanos o capacitación, hasta ahora venía cumpliendo la tarea de gerenciar todas las actividades que se venían dando de capacitación, tanto internas como externas en lo que tenía que ver con la parte de logística (fechas, contactos y demás) y por otro lado el vínculo de esto con su legajo y que se vaya armando su carrera, es decir que todo esto vaya quedando registrado y se vaya respetando el perfil de formación de cada brigadista, sea de la línea o de las otras áreas..."

"...El Sector administración de personal, se encarga de las licencias, control de horarios y demás y el Sector de Gestión de Recursos Humanos de la selección del personal que se hace en conjunto con la jefatura, la psicóloga y la encargada de personal que nos ayuda en la parte administrativa..."

"...Como todas las áreas hay multiplicidad de tareas, pero lo principal del sector de personal es controlar el tema de horarios, ver cómo está

funcionando cada servicio respecto al personal, hay productividad o no. Cuando empieza a bajar la productividad de alguno, el área de personal y yo estamos conectados y nos damos cuenta, yo llamo a esa persona y veo que está pasando y se hace un seguimiento de la gente. Por eso necesité tener a alguien, algún personal que pueda acompañarnos en eso y ser una herramienta para manejar esas situaciones y mejorar en ese sentido. Hoy tenemos una psicóloga...”.

De acuerdo al análisis realizado del Decreto 1301/2015 y los datos obtenidos de las entrevistas, en relación a este subsistema puede concluirse que, las Centrales presentan realidades totalmente distintas en cuanto a la distribución de tareas dentro de su personal, es por eso que la estructura y el manual de misiones y funciones se adapta a la central de El Bolsón, pero al momento de querer aplicar la misma estructura en la Central Bariloche comienzan a surgir inconvenientes, lo que permite corroborar lo planteado en el supuesto, que si bien el SPLIF cuenta con organigrama, manual de misiones y funciones, y definición de puestos de trabajo, los mismos no han sido realizados por profesionales en la materia, evidenciando falencias técnicas tanto en el diseño como en la aplicación.

4.2. Subsistema Gestión del Empleo

Cuando nos referimos a empleo público, uno de los puntos críticos que se plantea en este subsistema es el ingreso, ya que con frecuencia estos procesos carecen de transparencia, debido a que muchas se realizan bajo criterios arbitrarios y clientelares, alejados del mérito y la profesionalización.

Por esta razón y en función de los avances en materia de gestión de recursos humanos que han surgido en el SPLIF durante el periodo de análisis, se consideró

relevante analizar este punto. Para abordarlo, se planteó como supuesto de investigación que: las actividades enmarcadas en el subsistema gestión del empleo, más precisamente las vinculadas a la incorporación de personal que han comenzado a implementarse a partir de la sanción de la Ley N° 5037, no habrían logrado eliminar la discrecionalidad y la politización en la selección del personal, debido a que la decisión final quedaría a criterio de los respectivos jefes de central.

En principio se indagó sobre ¿Qué significó para el SPLIF la sanción de la Ley N° 5037 y que plantea la Ley? En general, coincidieron en que representó un gran logro, no solo por el reconocimiento social para la tarea que realizan los combatientes de incendios forestales, sino también por la jerarquización laboral del personal y su propio escalafón, ya que tal como hemos mencionado en el capítulo II, se encontraban dentro del agrupamiento de servicios generales, las opiniones vertidas fueron las siguientes:

...Significo un gran avance, ellos venían peleando por esto hace muchos años. Esto es en realidad, un agrupamiento dentro de lo que es el escalafón del empleado público. Con esto ellos logran tener una carrera, que es lo que no tienen el resto de los empleados públicos..."

"...Fue un logro importantísimo, porque en realidad nosotros estábamos encuadrados como cualquier otro empleado público y la verdad que esto es una tarea específica, un trabajo de riesgo que no estaba contemplado..."

"...Implica una recategorización, antes todo el personal estaba mayormente en servicio de apoyo, a este agrupamiento se ingresaba con la categoría 1, mientras que a este nuevo agrupamiento se ingresa con la categoría 8. Esto implica una mejora salarial por un cambio de categoría y

también tener una carrera...

"...Ellos estaban antes de esta ley como personal de apoyo, lo que los ponía a la misma altura de un portero de escuela. Yo creo que en un primer lugar es un reconocimiento. Estar reconocidos, jerarquizados, ser independientes, me parece que es fundamental..."

"...Es algo que ya se venía trabajando cuando yo asumí el cargo de Subsecretario, fue muy esperado por parte del personal. Tiene un impacto importantísimo en el personal. Tiene que ver con el reconocimiento de la tarea y jerarquizar la actividad. Le habilita una carrera que antes no existía, lo que les otorga mayores beneficios..."

* También se indagó respecto de los procesos de reclutamiento y selección y si hubo cambios a partir de la incorporación de la nueva legislación vinculada a los recursos humanos, las opiniones fueron las siguientes:

"...Hacíamos lo mismo que hoy, no tan riguroso como ahora. Antes se buscaba a la gente, se le daba un curso y se los evaluaba y muchos rebotaban en ese curso. Hoy al estar la ley el ingreso plantea; secundario completo, antes se les pedía que tuvieran séptimo grado, que supieran leer y escribir por si había que hacer un informe o algo. Antes se les pedía que conozcan la zona, que tengan al menos 3 o 4 años de residencia en la zona, sino además de cuidar el incendio y había que cuidar al combatiente también..."

"...Antes de la Ley muy claro no lo tengo, lo sí tengo en claro es que era por conocidos o tal vez alguien que se presentaba o se hacía la convocatoria. Si sé que a partir de esta ley, hay un rango de edad bien marcado que es de 18 a

los 25 para combatientes. Estudio secundario completo, que antes ese no era un requisito. Y este año para cumplir con la ley también se abrió la convocatoria a mujeres...”

“...primero fue la recepción de los CVs, se elegían los perfiles y después se los llamaba para una entrevista con la psicóloga que era contratada solamente para la entrevista. En base a eso ella le pasaba un diagnóstico de la persona entrevistada y la Jefa y la Subjefa de Central veían si tenía el perfil para pasar al siguiente nivel, que era el curso, teórica y práctica. Y después de eso quedaban los mejores promedios y en base al cupo de contratos que te daba la provincia. Esto fue el año pasado. (Temporada 2015- 2016)...”

“...Primero la presentación y selección de curriculums, después, hay una son teórica (entrevista) y tiene una valoración subjetiva, se les da información sobre el trabajo a realizar, para ver si a la persona está verdaderamente interesada o que se pueda retirar a tiempo, después el resto son físicas y prácticas, todo esto se traduce en números...”

A la pregunta sobre si quiénes realizaban la selección eran profesionales con experiencia, los entrevistados coincidieron en que quienes evalúan las actividades específicas vinculadas al combate de incendios, cuentan con el conocimiento y experiencia necesaria para hacerlo, no así quienes llevan adelante el proceso de selección del resto del personal. No obstante ello, cabe destacar que la Central Bariloche incorporó en la temporada 2015-2016 una psicóloga laboral para estas tareas:

“...Si te digo que si te estoy mintiendo, porque no conozco el perfil de esa

gente. A veces ha pasado que se recluta o se selecciona a una persona que después a través de su conducta en el trabajo, no es la que debiera haber sido seleccionada o contratada...

"...Yo creo que sí, ahora como te decía se incorporó una psicóloga laboral, que estuvo y va a estar participando en las entrevistas y todo lo que tiene que ver en el examen físico y de contenidos de prevención de combate está dado por personal del SPLIF y personal de otras instituciones que vienen a fiscalizar las entrevistas y los exámenes. En ese sentido yo creo que es personal del SPLIF que son jefes de brigada, jefes de cuadrilla con muchísima experiencia..."

"...No desde el proceso de selección en sí, si desde la actividad que desempeñan y que están evaluando. La gente de la parte operativa si conoce muy bien su trabajo y la técnica y habilidades que debería evidenciar el postulante. Pero no tenemos tan desarrollado o quizás deberíamos trabajar más en cuanto a los criterios para tabular, para calificar eso. Y después el proceso como tal. Ver si se están evaluando las habilidades correctas en el momento y en la forma correcta..."

"...Muchas veces no. Porque si bien yo estoy hace dos años en el área de subjefatura, todavía me falta un poco para decir que perfil para esta persona, que perfil para esta actividad. De mi caso particular me falta un poco en el tema de la selección. Si bien ahora la psicóloga nos ayuda mucho..."

Cuando se indagó sobre la existencia y aplicación de mecanismos tendientes a evitar la arbitrariedad, la politización y prácticas de patronazgos o clientelismo, a lo

largo del proceso de incorporación de personal, la mayoría experimentó bastante incomodidad, algunos hasta se negaron a responder, y como en el caso anterior también hubo respuestas diversas:

“...No, vos sabes que creo que no, no lo tengo visto en la Central de El Bolsón, si lo hacen son muy prolijos en hacerlo. Pero si se deja ver mucho en la central de Bariloche, sin querer desmerecerlos porque son excelentes, pero al momento de la selección no sé si son tan claras las cosas. No porque la gente que entra no sea la adecuada, pero me parece que a veces hay cierto favoritismo. Y lo noto por la insistencia para que x persona entre y demás. De hecho nos ha pasado como te digo, que después está el arrepentimiento porque esa persona no es lo que parecía ser. Lo he notado... no siempre, porque también la experiencia lleva a que una vez que tienes una mala experiencia seas más cauto...”

“...Creo que hay varios anticuerpos en cuanto a las arbitrariedades, creo sin embargo que tenemos que trabajar en que haya equidad. Este año por ejemplo se contrataron dos personas con alguna discapacidad, que sin embargo podían con adaptaciones hacer el trabajo sin peligro para ellos y sin problemas de desempeño. De hecho participaron en todas las instancias y llegaron a un buen orden de mérito. Igual creo que hay que trabajar más...”

“...Si, no es una sola persona la que se encarga del ingreso del personal, son varios, incluso gente de afuera viene. En el test físico participa gente del plan nacional, gente del hospital y personal del SPLIF. Y evitamos la parte política, el amiguismo. Cada etapa del proceso tiene su planilla con sus

puntajes...”

“...Si bien surgieron un par de cuestiones de esas, ahora se trata de que no, por eso se pone la parte psicológica, más que nada para la selección de estas dos últimas temporadas, por eso se puso a la psicóloga, para que nos ayude en eso. Pero anteriormente sí, por ahí estamos muy expuestos en la parte política y por una cuestión de que te conocen, te llaman cuando se hace el llamado para incorporar personal, personas que están dentro de la política y te dicen: tengo un amigo, un conocido. Pero no le puedes decir tráeme el cv que va a entrar. De última le decís, bueno tráeme el cv y después se va a hacer la selección. Ahora hay otros filtros antes de ingresar...”

“...Mientras yo estuve, nunca participé, teóricamente había un curso en el curso se seleccionaban los mejores y los mejores entraban, realmente eran amigos o vecinos o parientes.... Ojo que no se si a priori está mal, porque tampoco es que se necesita un científico y si es fundamental que haya buena sintonía entre los pibes, entonces no se... Me parece que se requiere un criterio mucho más objetivo, pero también para eso, se requiere más tiempo en cuanto a la selección. Me parece que ahora que hay una chica que se dedica a recursos humanos, que es profesional de ese área (la psicóloga laboral) se pudo haber depurado un poco mejor. De todas maneras no estoy seguro.

De total de las encuestas realizadas, el 90% de los encuestados coincidió en describir el procedimiento de incorporación de la siguiente manera:

- Convocatoria por la página oficial del SPLIF, del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, medios de difusión de la zona.
- Recepción y selección los CV
- Realización de Entrevistas
- Curso introductorio teórico-práctico para combatientes.
- Evaluación del proceso.

Cuando se consultó si para el ingreso habían atravesado el proceso de selección el 90% respondió que sí. Cuando se consultó si tenían familiares directos trabajando dentro de la institución el 25% respondió afirmativamente.

La Ley N° 5037 establece requisitos de ingreso al agrupamiento, como aprobar el curso teórico práctico, un examen de aptitud psicológica y física para el combatiente de incendios forestales, tener título de enseñanza media y una edad máxima de 25 años, pero no establece mecanismos para llevar adelante el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal. En el SPLIF estos procesos se llevan a cabo en forma individual por parte de cada central y sin la intervención de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio.

Como se ha mencionado precedentemente, el Decreto 1301 del año 2015 aprueba la descripción de los puestos de trabajo del personal del SPLIF, lo que constituye el punto de partida para la búsqueda de personal.

Durante el periodo de estudio se realizó el reclutamiento y la selección de personal para 5 temporadas de incendio. Puede inferirse que a lo largo de estas experiencias el proceso se ha ido formalizando y permitiendo la incorporación de profesionales en la materia, como es el caso de la Psicóloga laboral en la Central

Operativa Bariloche, a fin de otorgarle mayor tecnicismo y transparencia al proceso.

En este punto podría decirse que si bien, cuando hablamos de empleo público, es muy difícil evitar la discrecionalidad y politización al momento del ingreso del personal, el SPLIF ha tomado determinadas medidas tendientes a su eliminación y a la aplicación de criterios meritocrático, refutando de esta forma lo planteado a priori en el supuesto.

4.3. Subsistema Gestión del Desarrollo

Por último para abordar este subsistema, se planteó como supuesto que si bien la capacitación se ha transformado en un requisito para la promoción de categoría, no existiría un adecuado desarrollo de las diferentes etapas que implica la construcción de un plan de capacitación, debido a la ausencia de una planificación de actividades y a que muchas veces estas acciones se verían obstaculizadas por cuestiones administrativas y presupuestarias.

A partir de las entrevistas realizadas, se consultó sobre la importancia de la capacitación del personal en función de la especificidad de su tarea y hubo coincidencia en que es un tema crucial para el personal del SPLIF por distintos motivos que van desde la seguridad de la persona, la imagen de la institución, la actualización profesional hasta el cuidado de los equipos con los que trabajan:

"...una cuadrilla trabaja de manera secuencial: uno es el encargado de hacer funcionar la motobomba, otro de tirar el agua y otro de operar herramientas manuales, si alguno de ellos hace mal su trabajo, la secuencia no está funcionando. A su vez, con distintos niveles cada tarea tiene su riesgo, entonces la capacitación incide en esto, en los tiempos por un lado que es un parámetro

importante en las consecuencias que puede tener un incendio y después en la efectividad. Una persona que está capacitada y que esta entrenada, tiene menos posibilidades de sufrir accidentes. Y otra cosa que tenemos en cuenta es que usan equipo caro, entonces es bueno que sepan usarlo para que puedan conservarlo...”

“...Es sumamente importante porque de eso depende su vida, si o si tienen que estar siempre capacitándose dentro de la especificidad de su función. Como es una tarea de tanto riesgo ponerse al frente de un incendio de bosques que no sabes cómo termina o de pronto los convocan a ayudar durante una avalancha con defensa civil... es sumamente importante que ellos estén capacitados, porque en eso va su vida....”

“...Es sumamente importante, porque la capacitación hace a que quien está a cargo de la brigada confie en su gente. Porque sabe que el combatiente está capacitado y va a cumplir estrictamente las órdenes del jefe de incendios....”

“...Para mi es fundamental, no solo en cuanto a conocimiento, que como vos sabes el aprendizaje se da por repetición así que es algo que nunca termina, sino que en este espacio de capacitación es un espacio en el que empezamos a trabajar cuestiones institucionales. El SPLIF está muy bien visto, quedan muy bien, saben trabajar, todo eso se ha logrado evidentemente con el esfuerzo de ellos y con las capacitaciones. ...”

“...Eso es muy importante. Por eso se trabaja para que dentro de lo posible todo el personal pueda participar cursos, talleres e incluso salen afuera de la central. Se hace mucho hincapié en la parte operativa. Es muy importante, eso

hace al crecimiento de la institución también...”

“...Del 1 al 5 siendo 5 el de mayor relevancia 5. Yo creo que cualquier organización que pretenda trabajar y adecuarse a las nuevas tecnologías y los nuevos tiempos, problemáticas y la nueva concepción del trabajo eficiente, en equipo y demás, la capacitación tiene que ser un eje transversal a todas las actividades...”

Ante la consulta sobre si las cuestiones administrativas o presupuestarias, dificultaban o impedían el desarrollo adecuado de estas actividades, nuevamente se observaron diferencias entre los entrevistados, ya que algunos, consideraron que si bien cuentan con el recurso humano, falta acompañamiento institucional para adquirir los insumos necesarios y llevar adelante las acciones de capacitación. Sin embargo, otros consideraron que cuentan con el fondo permanente para afrontar los gastos que demanden las actividades, como así también el pago de viáticos para las capacitaciones fuera de la institución. Esto puede advertirse en las siguientes respuestas:

“...no tengo idea como es la estructura del presupuesto. Pero creería que sí. La capacitación a Jujuy que había 7 u 8 personas que tenían que viajar, era un montón de plata y nos estaban rebotando el pago y tuve que intervenir yo...”

“...En principio apuntaría más a la parte financiera y de recursos, porque el personal humano está. Hay gente preparada en muchos aspectos y esos nos facilitan las cosas. No solo en lo que es capacitación sino en las tareas específicas. Ahora estamos preparándonos en todo lo que es rescate y búsqueda nos faltan insumos, más botiquines, cuellos cervicales. Nos falta

más acompañamiento institucional...”

“...No puedo decir que la capacitación este diezmada por falta de recursos. Contamos con el fondo permanente, en el caso de viajar se gestionan viáticos, nos encontramos en algún momento con algún retraso en el pago de viáticos, pero le vamos buscando la vuelta...”

Como se mencionó en el capítulo II, el Proyecto Fortalecimiento Institucional para la administración de los Bosques Andinos Rionegrino, contemplaba en el componente 1: Capacitación, comunicación y educación, un Subcomponente específico de Capacitación.

El objetivo era ampliar las capacidades del personal del SPLIF y del SFA en temas relacionados con las áreas estratégicas. En esta oportunidad puntual necesidades de capacitación del SPLIF y el SFA fueron detectadas por medio de entrevistas a directivos y a referentes de las distintas áreas que componen dichas instituciones. Las propuestas de formación resultantes del relevamiento, apuntaban a mejorar capacidades organizacionales y técnicas, como así también a actualizar los criterios con los que se afronta la gestión forestal.

El Subcomponente contaba con presupuesto inicial asignado de U\$S 54.343,10

De acuerdo al documento del proyecto preveía el dictado de los siguientes cursos:

- Dirección de personal.
- Formación de Instructores.
- Manejo Forestal.

- Técnicas de reducción de combustible.
- Restauración de áreas degradadas.
- Bases administrativas para la gestión de riesgos.
- Sistema de comando de Incidentes.
- SIG y Teledetección.
- Manejo de instrumental para el relevamiento de datos de campo.
- Sistemas operativos y manejo de redes.
- Uso y mantenimiento de motosierras en terreno.
- Reparación mecánica de motosierras y motobombas.
- Investigación de causas de incendio.
- Diseño y conducción de procesos de comunicación.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Introducción al impacto ambiental.

Para ejecutar componente 1 Capacitación, comunicación y educación, el proyecto preveía la contratación de un Consultor, encargado entre otras cosas, de gestionar las capacitaciones es decir, conseguir a los capacitadores, como así también el material y todo lo necesario para su correcto desarrollo.

De acuerdo a los términos de referencia utilizados para la contratación se requirió para esta tarea a un Licenciado en comunicación Social o carrera afin, con experiencia en el área de docencia.

Durante la entrevista realizada a la Consultora Responsable del Componente capacitación, comunicación y educación, cuando se consultó si tenía experiencia en el dictado de cursos/seminarios su respuesta fue:

“...antes del proyecto no había tenido otra experiencia en el dictado

específicamente de capacitaciones o en la elaboración de planes de capacitación, en lo que si tenía experiencia era a nivel de formación, porque soy profesora en secundaria de cuartos y quintos años...”

Cuando se consultó sobre el presupuesto asignado y el ejecutado, respondió:

“...Específicamente los números no me los acuerdo, pero tenía muchísimo más de lo que se le destino finalmente al componente, porque fue todo a parar a la obra, entonces la mayor parte la conseguí ad honorem...”

Las actividades de capacitación se llevaron a cabo entre abril de 2014 y marzo de 2016 y de las 16 que fueron planificadas inicialmente solo se concretaron 10, 3 de las cuales se realizaron ad honorem.

Al indagar acerca las razones por las que no pudo realizarse la totalidad de las actividades capacitaciones, surgió por un lado la falta de capacitadores en el país en temáticas específico y por otro, el impedimento administrativo para la contratación de consultores extranjeros. Es decir que, una de las causas fue de índole presupuestaria y legal, resaltando como un gran obstáculo la lentitud de los tiempos administrativos.

Finalmente lo que se evaluó desde el componente fue el grado de satisfacción de los participantes con la capacitación brindada, sin embargo, no hubo una evaluación del proceso ni del impacto. Al respecto la consultora comentó:

“...Yo lo que evalué fue la opinión de cada persona que recibió la capacitación, después en el trabajo si eso se plasmó, ya no lo pude ver ni lo evalué. Hay mucha gente que sí, que siguió y te habla de la capacitación y de lo que aprendió, pero mucha gente lo perdió...”

Por otra parte y tal como fuera antes mencionado, se realizaron encuestas a los combatientes para conocer su opinión sobre las actividades de capacitación recibidas y si las consideraban adecuadas para el desempeño de sus tareas.

De las encuestas realizadas surge que 95% de los encuestados recibió algún tipo de capacitación acorde a las tareas asignadas, el 5% restante no recibió capacitación alguna. Cuando se consultó que tan adecuada fue la capacitación recibida el 30 % de los encuestados la consideró muy adecuada 50% adecuada y el 20% regular. Cuando se consultó si consideraban que todos tenían igual acceso a las capacitaciones el 95% contestó que sí, el otro 5% que no.

De las opiniones recogidas en las entrevistas se advierte que a partir de la sanción de la Ley L N° 5037, se cuenta con un plan de capacitación vinculado a un plan de carrera para el agrupamiento de combatiente de incendios forestales, que le otorga a la institución reconocimiento por parte de la sociedad en su conjunto y profesionalización a su dotación de personal. No obstante ello, las acciones de capacitación se manejan de forma independiente en cada una de las centrales, situación que redundará en una desarticulación e ineficiencia en el desarrollo del proceso.

El personal del agrupamiento de combatientes de incendios forestales, como así también los técnicos, participan de las capacitaciones que brinda tanto el Plan Nacional de Manejo del Fuego, como otras Instituciones Provinciales, Nacionales e Internacionales (en menor medida). Al ser grupos reducidos, quienes realizan cursos fuera de la institución comparten ese conocimiento con sus compañeros, mediante cursos internos, charlas o prácticas, según las actividades. Esta política de transferencia de conocimientos, democratiza la política de capacitación e integra al personal.

Es de destacar que los combatientes más antiguos han participado de capacitaciones en España, Chile y Estados Unidos. Estas personas hoy ocupan puestos claves dentro de la Institución como jefe de central, jefes de brigada, de cuadrilla; no solo cuentan con capacitación sino también con una vasta experiencia y un gran conocimiento de la zona geográfica en la que se desempeñan. Tal es su preparación que han sido convocados por otras instituciones para brindar capacitaciones.

Es por esta razón que gran parte de las actividades de capacitación que realiza el área operativa, es interna, se abordan temáticas como por ejemplo: uso y mantenimiento de herramientas, uso de equipos de bombeo, tendido de mangas, entre otros, todo esto se realiza desde una práctica cotidiana.

Además, también surgen situaciones de “canje” con otras instituciones. El personal del SPLIF de Bariloche ha dado cursos de combate de incendios a instituciones como la Escuela Militar de Montaña, quien en contra prestación a cambio ha brindado un curso de cartografía y orientación. Otras instituciones, tales como Defensa Civil, Parques Nacionales, La Asociación Argentina de Ecoturismo y Aventura, también han accedido a estos intercambios institucionales.

Por lo expuesto, si bien la detección de necesidades de capacitación del personal no se lleva a cabo como etapa diagnóstica y con el propósito de relevar aspectos y temáticas en términos de lo que el marco teórico señala, existen desde el momento del ingreso y en forma permanente acciones de capacitación para los combatientes vinculadas a sus tareas específicas.

A partir de la reglamentación de la Ley L N° 5037, mediante el Decreto 492/2015 se estableció un plan de capacitación ligado a un plan de carrera para el agrupamiento de combatientes.

A pesar de no tener una partida de su presupuesto destinada a este fin y de que han surgido inconvenientes financieros y administrativos al momento de llevar a cabo determinadas actividades de capacitación, el personal del SPLIF cuenta con la formación adecuada para la tarea específica que desempeña, y además han logrado que las cuestiones administrativas o financieras no se transformen en un obstáculo al momento de realizar actividades de capacitación, consiguiendo que las mismas se dicten ad honorem o mediante canje con otras instituciones refutando de esta manera lo planteado en el supuesto al inicio de la investigación.

CONCLUSIONES

A largo de esta investigación se ha cumplido con el objetivo principal propuesto, realizando un análisis los subsistemas organización del trabajo, gestión del empleo y gestión del desarrollo en el SPLIF, según lo normado en la Ley S 2966, durante el periodo 2011 a 2016. Los objetivos específicos también fueron alcanzados permitiendo conocer los principales avances del marco normativo vigente y los obstáculos en la aplicación del mismo.

Si bien Ley S N° 2966 en su artículo 18 establece una serie de principios general vinculados a los recursos humanos, nunca fue reglamentada, por lo que la totalidad de personal del SPLIF se encontraba dentro de lo normado por la Ley L N° 1844.

Fue recién a partir del año 2015 que comienza a sancionarse normativa vinculada a la gestión de recursos humanos, con la sanción de la Ley L N° 5037, modificatoria de la Ley L N° 1844, la cual crea el agrupamiento de combatientes de incendios forestales, estableciendo condiciones de ingreso y promoción dentro del agrupamiento, posteriormente mediante el Decreto N° 1301 se aprueba el organigrama, manual de misiones y función y descripción de puestos de trabajo del SPLIF. Si bien hay aspectos de la reglamentación y aplicación de la misma que *podrían mejorarse, es de destacar la labor y los esfuerzos que las autoridades del SPLIF vienen realizando en lo referido a sus recursos humanos, en términos de lo que señalan los enfoques teóricos analizados, para la implementación de un moderno sistema de empleo público en una organización provincial.*

El SPLIF es una institución que ha crecido significativamente en los últimos años y siempre ha puesto un gran énfasis en el reconocimiento de su personal, principalmente del perteneciente al área operativa por la especificidad de la tarea

que desempeña.

Cabe mencionar que debido al desempeño y la eficacia en el servicio que presta esta institución en la zona andina, sumado a la importante quema de campos sufrida durante el 2016 en la zona este de nuestra provincia, y ante la necesidad de contar con un equipo especializado en incendios de montes y pastizales, el gobierno de la provincia ha tomado la decisión de instalar una Central del SPLIF en General Conesa.

Esta central funcionará en el edificio de la Ex planta Flavors S.A y se espera que se encuentre operativa para la temporada 2017-2018. Para ello se prevé la incorporación de 25 personas que se desempeñarán tanto en el área operativa como en las áreas técnica y administrativa.

Ante esta situación es que el SPLIF necesita contar con personal profesionalizado en la temática del fuego, y es por esto que tal como se mencionó en el capítulo 3, se está trabajando junto con el IPAP en el diseño y puesta en marcha de capacitaciones y una tecnicatura superior destinada a los combatientes del SPLIF, orientada a brindar herramientas teóricas y prácticas pertinentes a estos agentes.

Por otra parte, el crecimiento de la institución en cuanto a dotación de personal traerá aparejada la necesidad de promover y fortalecer el funcionamiento de un Área de Gestión de Recursos Humanos, bajo un modelo moderno que permita jerarquizar sus funciones y abordar los distintos procesos con eficiencia y eficacia bajo criterios de igualdad, mérito y neutralidad, propios de un organismo público.

Para ello será necesario que esta área trabaje en forma conjunta con todas las centrales y con la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, siendo esta última, la encargada de articular estratégicamente

los objetivos individuales, con los organizacionales. De esta manera, se logrará la finalidad de la Gestión de Recursos Humanos, que tal como lo expresa Francisco Longo, implica la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para obtener resultados de acuerdo a los fines perseguidos por ella.

En síntesis, a la luz de la investigación realizada y los resultados del trabajo de campo se sugieren como principales recomendaciones para el organismo las siguientes:

- Sería conveniente una revisión del manual de misiones y funciones como así también de los perfiles de puestos y del organigrama, ya que estas estructuras están sujetas a modificaciones permanentes vinculadas al trabajo cotidiano y a las nuevas necesidades puedan generarse dentro de la organización.

Hacerlo redundará en beneficio para la institución ya que como hemos mencionado un buen diseño de puestos y perfiles permitirá garantizar la *idoneidad del ocupante del puesto y asegurar una correcta gestión del proceso de incorporación y de la gestión del desarrollo.*

Asimismo mantener la estructura organizativa actualizada permitirá conseguir una correcta coordinación de tareas orientadas al logro de los objetivos y un correcto funcionamiento de la organización en su conjunto.

- Otra cuestión para destacar es que si el proceso de incorporación del personal fuese gestionado por profesionales y/o personal capacitado en la temática, en ambas centrales por igual, como así también la metodología de evaluación, le otorgaría mayor transparencia al proceso, preservando el principio de igualdad y mérito en el acceso al empleo público, y reduciendo la



arbitrariedad, la politización y el nepotismo a lo largo del proceso.

- Resulta necesario que la institución siga trabajando en el área de formación del personal, en forma conjunta con el IPAP, con el objeto de lograr la apertura de la Tecnicatura Superior orientada al combatiente de incendios forestales, con miras a la profesionalización del RRHH del área operativa.
- También, sería fundamental contemplar una partida presupuestaria específica para la adquisición de insumos y materiales para las actividades de capacitación que se realicen dentro de la institución al momento de planificar el presupuesto. Solicitando la adquisición al área correspondiente en tiempo y forma se evitará que cuestiones administrativas o presupuestarias se transformen en un obstáculo.
- Las acciones de capacitación deberían desarrollarse en forma articulada entre las centrales, a fin de lograr una mayor eficiencia en el desarrollo del proceso, acompañando la formación del personal, a lo largo de todas las fases de la carrera de laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bauzá Vázquez, López González y Mayo Alegre: *La selección e integración como un proceso inherente a la gestión de los recursos humanos. Una aproximación desde el entorno empresarial Cubano*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 156, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>
- BLAKE, O. (1997) *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- CEVALLOS CUEVA, C. Y GARCIA CABRERA, M- (2015) *La Gestión de Recursos Humanos en el Municipio del Cantón Paquisha, Provincia De Zamora Chinchipe*. (tesis) Universidad Nacional De Loja. Ecuador
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. McGraw-Hill
- DOLAN, S, VALLE CABRERA, S, JACKSON, S y SCHUELER (2007) *La gestión de los recursos humanos*. (3rd ed.) España: Ed. McGraw-Hill.
- GATICA, N (2014). *La carrera profesional del personal del INTA. Aplicabilidad del convenio colectivo de trabajo sectorial. Alcances y perspectivas. Periodo 2006 – 2011 - Centro Regional La Pampa – San Luis*. (tesis) Universidad Nacional de La Pampa.
- IACOVIELLO, M. (1999) *Desarrollo Estratégico de recursos humanos en el Estado*. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. N° 15. Caracas.
- INAP (1998) *Administración de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas. Un Enfoque Sistémico*. Dirección Nacional de Capacitación. Buenos Aires.
- LONGO, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Barcelona. Instituto de Dirección y Gestión Pública.
- MAZZONI, Y. y FERNANDEZ, R. (2010) *La gestión de los recursos humanos en la Administración Central de la Provincia de Río Negro*:

Elementos intervinientes en el desarrollo de la organización del trabajo, gestión del Empleo y gestión del desarrollo a partir de la sanción del régimen de la Función Pública (Ley 3052) 1996- 2007. Viedma (RN): UNCO – CURZA

- MINZBERG, H (1991) *Diseño de organizaciones eficientes.* Ed. El Ateneo. Segunda reimpresión.
- RIOS CASTRO, P (2010) *Análisis del actual sistema de reclutamiento y selección de los funcionarios profesionales a contratar del Ministerio de Educación desde la perspectiva del modelo integrado de gestión de los recursos humanos de Francisco Longo.* (tesis) Universidad de Concepción. Chile.
- VALSINCHIN, B (2016) *Diagnostico organizacional: SPLIF Bariloche. 2015-2016.* San Carlos de Bariloche.
- <http://www.splif.rionegro.gov.ar>

Marco jurídico:

- Ley S N° 2160 del año 1987 *Creación del Servicio de Prevención y Lucha Contra Incendios Forestales. Incluida en Histórico*
Ley S N° 2966 del año 1996. *Crea Servicio de Prevención y Lucha contra Incendios Forestales-SPLIF. Incluida en Digesto*
- Ley L N° 1844 del año 1984. *Estatuto y Escalafón del personal de la Administración Publica de la Provincia de Rio Negro.*
Incluida en Digesto
- Ley L N° 3487 del año 2000. *Estatuto General y Básico para el personal de la Administración Pública Provincial. Incluida en Digesto.*
- Ley L N° 5037 del año 2015. *Modifica Ley L N° 1844 "Recategoriza Servicio de Prevención y Lucha contra Incendios Forestales –SPLIF.*
Incluida en Digesto.

- Ley L N°5177 del año 2016 Modificación Ley N° 5037. Incluida en Histórico

Decretos

- Decreto N° 1522/ 96. Reglamentario de la Ley S 2966.
- Decreto N° 492/16 Reglamentario de la Ley L N° 5037.

ANEXOS

- Formulario de encuestas
- Entrevistas

"La presente encuesta se realiza como instrumento de investigación de la tesis de grado, para alcanzar el Título de Licenciada en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Nacional del Comahue. El cuestionario es anónimo y sus respuestas se utilizaran solo a los fines de la tesis".

Abril de 2017

Edad: _____ Sexo: _____

Marque con una X según corresponda:

1. ¿A qué Central Operativa del SPLIF pertenece?:

Central Bariloche _____

Central El Bolsón _____

2. ¿Por qué medio se enteró de la oferta laboral?

Radio _____

diario _____

Internet _____

Otro _____ Cual? _____

3. ¿Trabajo anteriormente en el SPLIF? ¿Cuándo?

4. ¿Tiene algún familiar que trabaje o haya trabajado en el SPLIF? ¿Cuál es su vínculo?

5. ¿Conoce la misión del SPLIF? ¿Podría decir cual es?

6. En la etapa de Selección: ¿Realizo un curso de ingreso? ¿En qué Consistió?

7. Su desempeño en el curso, ¿ Se calificó con nota? ¿Conoce su su calificación?

8. Describa brevemente el proceso de selección:

9. ¿En qué puesto se desempeña?

10. ¿Tiene en claro cuál es su tarea dentro de la Institución? ¿Cuál es?

11. ¿Considera que las funciones de su puesto se encuentran bien definidas?

Si _____

No _____

¿Por qué?

12. ¿Recibió algún tipo de capacitación para realizar su tarea?

Si _____

No _____

¿Cuál?

13. ¿Considera que existe igualdad de posibilidades al momento de participar de las capacitaciones?

Si _____

No _____

Justifique su respuesta.

14. ¿Cómo considera que fue la capacitación recibida, en relación a la tarea que desempeña?

Muy adecuada _____

Adecuada _____

Regular _____

Inadecuada _____

15. ¿Conoce la Ley N° 5037 de Creación del Agrupamiento de Combatientes de incendios forestales, vigente desde 2016? ¿Podría decir brevemente en qué consiste?

16. ¿Cómo considera su experiencia laboral en el SPLIF?

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

Muy mala _____

17. ¿Volvería a postularse para el puesto para otra oportunidad?

Si _____

No _____

Por qué?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista Coordinador del SPLIF

Antecedentes

1. ¿Cuánto hace que trabaja en el SPLIF?
2. ¿Cuánto hace que es Coordinador? ¿Cuáles son sus Funciones?
3. Como nace el SPLIF?
4. ¿Cuál es la misión del SPLIF? ¿Cómo está compuesto?
5. ¿Cuál es la importancia que tienen para el SPLIF los recursos humanos?

Subsistema de Organización del Trabajo

1. ¿Cuenta la Institución con Organigrama? ¿Desde cuándo?
2. ¿Participo de la elaboración del organigrama, manual de misiones y funciones y perfil de puesto? ¿Cómo se formuló?
3. ¿Considera que existe correspondencia entre el organigrama formal y real?
4. ¿Todos los empleados conocen el organigrama y el manual de misiones y funciones?
5. ¿En que modificó a la institución contar con un organigrama?
6. ¿De acuerdo al organigrama vigente, cada central cuenta con un sector de administración de personal y un sector gestión de recursos humanos:
 - a) ¿Podría describir las tareas que realiza cada sector?
 - b) ¿Qué vinculación mantienen dichos sectores con la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio y con los mismos sectores de la otra central? ¿ambas centrales trabajan en forma articulada, manteniendo los mismos criterios?
7. ¿Qué significado para el SPLIF la sanción de la LEY 5037? ¿Que plantea la Ley?

8. ¿Hubo algún obstáculo o inconveniente en su implementación? ¿Cómo se resolvió?

Subsistema de Gestión del Empleo

9. ¿La ley 5037 plantea condiciones para el ingreso del personal, como se llevaba a cabo el proceso de reclutamiento y selección antes de la sanción de la Ley y como se lleva a cabo ahora?

10. ¿Considera que existen y se aplican los mecanismos necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y prácticas de patronazgos o clientelismo, a lo largo del proceso de incorporación de personal?

Subsistema de Gestión del desarrollo

11. En función de la complejidad de las tareas que desarrolla el personal del SPLIF, ¿qué tan importante son para el SPLIF las capacitaciones?

12. ¿Cuenta el SPLIF con presupuesto destinado a la Capacitación del Personal?

13. En función de las capacitaciones requeridas tanto para el ingreso como para el ascenso de categorías previsto en el Decreto 492/ 2016, reglamentario de la Ley 5037: ¿se ha elaborado un plan de capacitación? ¿En qué consiste?

14. ¿Al momento llevar a cabo las actividades de capacitaciones encuentran algún tipo de inconvenientes? ¿Cuáles?

15. ¿Existía un plan de capacitación previo al Decreto antes mencionado?

16. ¿Todo el personal tiene la misma posibilidad de acceso a las capacitaciones?

17. ¿Cómo se realiza la detección de las necesidades de capacitación y como se evalúan las capacitaciones?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista a: Jefes y Subjefes de central

1. ¿Cuánto hace que desempeña el cargo de jefe/subjefe de Central? ¿Como llego a ocupar el puesto?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuál es la misión del SPLIF?
4. ¿Qué tareas realiza la Institución?

Subsistema de Organización del trabajo

5. ¿Con cuanto personal cuenta la Central a su cargo y como está compuesta la planta de personal?
6. ¿Cuál es la importancia que tienen para la institución los recursos humanos?
7. ¿Cuenta la Institución con Organigrama? ¿Desde cuándo?
8. ¿Participo de la elaboración del organigrama, manual de misiones y funciones y perfil de puesto? ¿Quién lo realizo?
9. ¿Considera que existe correspondencia entre el organigrama formal y real?
10. ¿Todos los empleados conocen el organigrama y el manual de misiones y funciones?
11. ¿En que modificó a la institución contar con un organigrama?
12. De acuerdo al organigrama vigente, cada central cuenta con un sector de administración de personal y un sector gestión de recursos humanos:
 - a) ¿Podría describir las tareas que realiza cada sector?
 - b) ¿Qué vinculación mantienen dichos sectores con la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio y con los mismos sectores de la otra central?

13. ¿El SPLIF cuenta con reglamento Interno? ¿Todos los empleados lo conocen?
14. ¿Qué significado para el SPLIF la sanción de la LEY 5037?
15. ¿Quiénes integran el escalafón? ¿Qué pasa con el personal del SPLIF que no está incluido (administrativos /Técnicos)?
16. ¿Hubo algún obstáculo o inconveniente en su implementación?

Subsistema de Gestión del Empleo

17. ¿Cómo se realizaba el proceso de selección de personal antes de la Ley 5037? ¿Quién lo realizaba? ¿Alguna vez participó del mismo?
18. De acuerdo a las condiciones de ingreso que plantea la Ley 5037:
 - a) ¿Cuál es el grado de participación que tiene la Dirección de Recursos humanos en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, para garantizar su efectivo cumplimiento?
 - b) ¿Sabe quién y de qué manera se lleva adelante este proceso?
 - c) ¿El proceso de reclutamiento y selección se realiza en forma conjunta entre ambas centrales?
 - d) ¿Considera que quienes lo realizan cuentan con la capacitación y experiencia necesaria para hacerlo?
19. ¿Podría describir los procesos de reclutamiento y selección?
20. ¿Considera que existen y se aplican los mecanismos necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y prácticas de patronazgos o clientelismo en el proceso de incorporación de personal?

Gestión del desarrollo

21. En función de la complejidad de las tareas que desarrolla el personal del SPLIF, ¿Qué tan importante es para el SPLIF contar con un Plan de Capacitación?

22. ¿Cuenta el SPLIF con presupuesto destinado a la Capacitación del Personal?
23. En función de las capacitaciones requeridas tanto para el ingreso como para el ascenso de categorías previsto en el Decreto 492/ 2016, reglamentario de la Ley 5037: ¿Se ha elaborado un plan de capacitación?
24. ¿Quién es o quiénes son los responsables de la capacitación del personal?
25. ¿Cómo se realiza la detección de las necesidades de capacitación?
26. ¿Tienen todos los empleados las mismas posibilidades de acceso a las capacitaciones?
27. ¿Cómo y quién evalúa el proceso de capacitación?
28. ¿Existe un plan de Carrera para el Personal?
29. Finalmente, algún dato que quiera agregar o aclarar.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista a: Responsable del componente Capacitación, Comunicación y Educación. Proyecto Bosques Andinos

Subsistema de Gestión del Desarrollo: Política de Capacitación.

1. ¿Cuál es su formación profesional?
2. ¿Cuánto tiempo estuvo a cargo del área? ¿Podría describir las tareas que tuvo a su cargo?
3. ¿Tiene experiencia previa en el área de capacitación?
4. ¿Qué importancia tiene para el personal del SPLIF la capacitación?
5. ¿Cuánto presupuesto asignado tuvo el presupuesto a su cargo?
6. ¿Se ejecutó el 100% del presupuesto asignado? ¿Por qué?
7. ¿Cómo se realizó la detección de las necesidades de capacitación para armar el correspondiente plan con el presupuesto asignado?
8. ¿Cuántas acciones de capacitación estaban previstas?
9. ¿Cuántas actividades se realizaron y cuáles?
10. ¿A quiénes fueron dirigidas?
11. ¿La participación en las actividades era obligatoria? ¿Todo el personal tuvo acceso a las actividades de capacitación?
12. ¿Cómo se seleccionaron los capacitadores?
13. ¿Quién y cómo se realizó la evaluación de las acciones?
14. ¿Considera que se cumplió con los objetivos del área a su cargo en lo que a capacitación respecta?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista a: Directora de Recursos Humanos Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

Subsistema de Organización del trabajo

1. ¿Desde cuándo ocupa el cargo de Directora de Recursos Humanos?
2. ¿El Ministerio cuenta con organigrama aprobado?
3. ¿El SPLIF cuenta con organigrama? ¿Desde cuándo? ¿Quién lo elaboró?
4. ¿Considera que existe una real correspondencia entre el organigrama formal y el real?
5. ¿Quién participo en la elaboración del manual de misiones y funciones y en la definición de los perfiles de puesto?
6. ¿Cuál es la planta de personal con que cuenta el SPLIF y como está compuesta?
7. ¿Qué tipo de dependencia tiene el SPLIF con el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca? ¿Y con la Dirección de Recursos Humanos?
8. ¿Qué actividades realizan el Sector Administración de Personal y Gestión de Recursos humanos del SPLIF? ¿Cuál es la relación con la Dirección a su cargo?
9. ¿Qué significado para el SPLIF la sanción de la Ley 5037?
10. ¿Quiénes integran el agrupamiento? ¿Qué pasa con el personal del SPLIF que no está incluido, Administrativos y Técnicos?
11. ¿Hubo algún obstáculo en la aplicación de la mencionada Ley?

Subsistema de Gestión del Empleo

12. ¿Cómo y quién se realizaba el proceso de selección de personal antes de la ley 5037? ¿Participó del mismo en alguna oportunidad?

13. ¿De acuerdo a las condiciones de ingreso que plantea la Ley 5037:
- a) ¿Cuál es el grado de participación que tiene la Dirección de Recursos humanos en el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, para garantizar su efectivo cumplimiento?
 - b) ¿Sabe quién y de qué manera se lleva adelante este proceso?
 - c) ¿El proceso de reclutamiento y selección se realiza en forma conjunta entre ambas centrales??
 - d) ¿Considera que quienes lo realizan cuentan con la capacitación y experiencia necesaria para hacerlo?
14. ¿Podría describir el proceso de reclutamiento y selección?
15. ¿Considera que existen y se aplican los mecanismos necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y prácticas de patronazgos o clientelismo, a lo largo del proceso de incorporación de personal?

Subsistema Gestión del Desarrollo

16. En función de la complejidad de las tareas que desarrolla el personal del SPLIF, ¿qué tan importante es contar con actividades de capacitación específicas?
17. Desde la Dirección a su cargo: ¿se ha elaborado conjuntamente con personal del SPLIF en plan de capacitación para el personal?
18. ¿El ministerio cuenta con partida presupuestaria para este tipo de acciones?
19. ¿El SPLIF cuenta con partida presupuestaria para capacitación de su personal?
20. En función de las capacitaciones requeridas tanto para el ingreso como para el ascenso de categorías previsto en el Decreto 492/ 2016, reglamentario de la Ley 5037: ¿Se ha elaborado un plan de capacitación?
21. ¿Tiene conocimiento de quien o quienes son los responsables de la capacitación del Personal del SPLIF?

22. ¿Para la elaboración del Plan se realiza algún tipo de diagnóstico de las necesidades de capacitación?
23. ¿Cómo se evalúa el proceso de Capacitación?
24. ¿Existen planes de sucesión para el personal clave del SPLIF?
25. ¿Qué consideraciones podría aportar respecto del plan de carrera del personal del SPLIF?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista a: Ex coordinadora del Área Manejo de Fuego

Antecedentes

1. ¿Cuál era su Cargo en el Ministerio y durante qué periodo se desempeñó en él?
2. ¿Cuál era su vinculación con el SPLIF?
3. ¿Cómo se inicia el SPLIF?
4. ¿Cuál es la importancia que tienen los recursos humanos en una institución como el SPLIF?

Subsistema de Organización del trabajo

5. ¿Con cuanto personal contaba en sus inicios?
6. ¿Con que presupuesto contaba?
7. ¿Cómo se realizaba el proceso de reclutamiento y selección del personal? Como se contrataba al personal?
8. ¿Participo alguna vez del proceso?

Subsistema de Gestión del Empleo

9. ¿Contaba el SPLIF con organigrama, manual de misiones y funciones y perfil de puestos?
10. ¿Cómo se organizaban las centrales?
11. ¿Había alguna problemática vinculada al personal del SPLIF que recuerde?

Subsistema de Gestión del Desarrollo

12. ¿Qué importancia tiene la capacitación para el personal del SPLIF?
13. ¿Existían planes de capacitación? ¿Cómo se Capacitaba al personal?

14. ¿Cómo se realizaba la detección de las necesidades de capacitación?
15. ¿Existía algún tipo de plan de carrera del personal del SPLIF para acceder a puestos claves?
16. Finalmente, ¿algún dato que quiera agregar?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista: Secretario de Recursos Forestales

1. ¿Cuánto hace que ocupa el cargo de Subsecretario de Recursos Forestales?
2. ¿Cuál es la vinculación que tiene, a partir del ejercicio de su cargo con el SPLIF?
3. ¿Cuál es la misión del SPLIF?
4. ¿Qué relevancia tiene para la zona andina SPLIF?
5. Como funcionario a cargo del SPLIF, en cuanto a recursos humanos se refiere ¿cuáles fueron los mayores problemas que ha tenido que atravesar durante su gestión?
6. En función de que el SPLIF es una Institución que cuenta con dos centrales (Bariloche y El Bolsón) ¿considera que ambas trabajan como una unidad en forma articulada compartiendo la aplicación de los mismos criterios en todos los aspectos que maneja?
7. ¿Cuál considera que es la importancia que tienen para una institución como el SPLIF para los recursos humanos?

Subsistema de Organización del Trabajo

8. ¿Cuenta la Institución con Organigrama?
9. ¿Considera que existe correspondencia entre el organigrama formal y real?
10. ¿En qué cree que modificó a la institución contar con un organigrama?
11. ¿Qué significó para el SPLIF la sanción de la LEY 5037? ¿Que plantea la Ley?
12. ¿Hubo algún obstáculo o inconveniente en su implementación? ¿Cómo se resolvió?

Subsistema de Gestión del Empleo

13. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿Quién lo realiza? ¿Alguna vez participo del mismo?
14. ¿Considera que quien está a cargo de llevar a delante el proceso de reclutamiento y selección cuenta con la capacitación necesaria para hacerlo?
15. ¿Considera que existen y se aplican los mecanismos necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y prácticas de patronazgos o clientelismo en el proceso de incorporación de personal?

Subsistema de Gestión del desarrollo

16. En función de la complejidad de las tareas que desarrolla el personal del SPLIF, ¿qué tan importante son para el SPLIF las capacitaciones?
17. ¿Cuenta el SPLIF con presupuesto destinado a la capacitación del Personal?
18. En función de las capacitaciones requeridas tanto para el ingreso como para el ascenso de categorías previsto en el Decreto 492/ 2016, reglamentario de la Ley 5037: ¿se ha elaborado un plan de capacitación? ¿En qué consiste?
19. ¿Al momento llevar a cabo las capacitaciones encuentran algún tipo de inconvenientes? ¿Cuáles?
20. ¿Existía un plan de capacitación previo al Decreto antes mencionado?
21. ¿Cómo se realiza la detección de las necesidades de capacitación y como se evalúan las capacitaciones?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista referentes del sector administración de personal / sector gestión de recursos humanos

1. ¿Cuánto hace que trabaja en el SPLIF?
2. ¿Cuál es su puesto? ¿Qué tareas realiza?
3. ¿Cuál es la relevancia que la institución le da al personal?

Organización del trabajo:

4. ¿La institución cuenta con organigrama?
5. ¿Cuáles fueron los criterios que se establecieron en la configuración de las unidades organizativas?
6. ¿Qué grado de correspondencia tiene el organigrama formal con real?
7. ¿Cuenta la institución con manual de misiones y funciones formalizado?
8. ¿Participo en la definición de puestos y perfiles de la institución?
 - a. ¿Quién los definió?
 - b. ¿Qué criterios se utilizaron para la definición de los puestos y perfiles?
9. ¿Considera que existe una real correspondencia entre el la definición de los puestos con los perfiles de las personas que los ocupan?
10. ¿Ha habido algún cambio a partir de la entrada en vigencia de la Ley 5037 de creación del agrupamiento del combatiente de incendios forestales?
11. ¿Cuáles son los obstáculos con los que se han encontrado para su aplicación?

Gestión del Empleo:

12. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento del personal?
 - a. ¿Quiénes intervienen?
 - b. ¿De qué manera se realiza?
13. ¿Ha participado del proceso de selección?
14. ¿Quiénes intervienen?
15. ¿Cuáles son los requisitos para el ingreso?
16. ¿Qué mecanismos se utilizan para garantizar el mérito y la igualdad en el

acceso al puesto de trabajo?

17. ¿Cuánto hace que se realiza de esta manera?

18. ¿Tiene conocimiento de cómo se realizaba antes?

Gestión del desarrollo:

19. ¿La institución ha desarrollado algún plan de capacitación?

20. ¿De qué manera se capacita a los empleados?

21. ¿De qué manera se realiza la detección de las necesidades de capacitación?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista: Psicóloga del SPLIF

1. ¿Cuánto hace que trabaja en el SPLIF?
2. ¿Cuáles son las tareas que desarrolla?
3. ¿Cuál es la importancia que tienen para el SPLIF los RRHH?
4. De acuerdo al trabajo realizado con el personal del SPLIF, ¿cómo podría definir la gestión de recursos humanos en el SPLIF?
5. En cuanto a recursos humanos se refiere, ¿cuál considera que es la mayor problemática que tiene el SPLIF?

Subsistema de Organización del trabajo

6. ¿Cuenta la Institución con organigrama?
7. ¿Considera que existe correspondencia entre el organigrama real y el formal?
8. ¿Se respetan las líneas de mando y jerarquía?
9. ¿Existe manual de misiones y funciones?
10. ¿Todos lo conocen el manual de misiones y funciones?
11. Tienen en la página del SPLIF un reglamento interno: ¿Esto está aprobado o es solo un proyecto?
12. ¿Que significado para el SPLIF la sanción de la Ley 5037? ¿que plantea?

Subsistema de Gestión del Empleo

13. La ley 5037 establece condiciones para el ingreso del personal, ¿cómo se llevaba a cabo el proceso de reclutamiento y selección antes de la sanción de la Ley y como se lleva a cabo ahora?
14. ¿Considera que el personal encargado de llevar adelante la selección del nuevo personal cuenta con la capacitación necesaria para hacerlo?
15. ¿Considera que existen y se aplican los mecanismos necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y prácticas de patronazgos o clientelismo, a lo

largo del proceso de incorporación de personal?

16. ¿Participó en la selección de personal de la central SPLIF El Bolsón?

Subsistema Gestión del desarrollo

17. En función de la complejidad de las tareas que desarrolla el personal del SPLIF, ¿qué tan importante son para el SPLIF las capacitaciones?

18. ¿Ellos cuentan con un plan de capacitación?

19. ¿Consideras que es adecuada la capacitación?

20. ¿Cómo podría definir el proceso de capacitación del personal del SPLIF?

21. ¿Cuenta el SPLIF con presupuesto destinado a la Capacitación del Personal?

22. ¿Existe un plan de capacitación? ¿En función de que se elaboran esos planes?

23. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?

24. Finalmente, ¿algún dato que quiera agregar o aclarar?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Entrevista: Ex Subsecretario de Recursos Forestales

1. ¿Durante qué periodo fue Subsecretario de Recursos Forestales?
2. ¿Cuál era la vinculación que tenía en ese cargo con el SPLIF?
3. ¿Qué relevancia tiene para la zona andina SPLIF?
4. Como funcionario a cargo del SPLIF, en cuanto a recursos humanos se refiere ¿cuáles fueron los mayores problemas que se presentaron durante su gestión?
5. En función de que el SPLIF es una Institución que cuenta con dos centrales (Bariloche y El Bolsón) ¿considera que ambas trabajan como una unidad en forma articulada compartiendo la aplicación de los mismos criterios en todos los aspectos que maneja?
6. ¿Cuál considera que es la importancia que tienen para una institución como el SPLIF para los recursos humanos?
7. Durante su gestión se impulsaron varias acciones tendientes a mejorar y fortalecer el SPLIF. Podría contar de en qué consistieron y cuál fue su importancia:
 - Proyecto Fortalecimiento Institucional para la Administración de los Bosques Andinos Rionegrinos con miras al sostenimiento de su potencial productivo.
 - Aprobación del organigrama, manual de misiones y funciones y descripción de los puestos de trabajo.
 - Creación del Escalafón "Combatiente de Incendios Forestales".
 - Otorgamiento de adicionales por función para todo el personal que integra el SPLIF.
8. ¿Participo de la elaboración del organigrama, manual de misiones y

funciones y perfil de puesto? ¿Cómo se formuló?

9. ¿Cómo se realizaba el proceso de selección de personal? ¿Quién lo realizaba? ¿Alguna vez participó del mismo?

¿Cómo se realizaba la selección?

10. ¿Tiene conocimiento de si el proceso de incorporación del personal se llevaba a cabo de la misma manera en ambas centrales?

11. ¿Considera que existían y se aplicaban los mecanismos necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y prácticas de patronazgos o clientelismo en el proceso de incorporación de personal?

12. ¿Durante su gestión SPLIF contaba con un plan de capacitación? ¿Cómo se capacitaba al personal?

13. ¿El SPLIF contaba con partida presupuestaria asignada a capacitación?

14. ¿Considera que todos los empleados por igual tenían acceso a las capacitaciones?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Referente del Área de Capacitación SPLIF Bariloche

1. ¿Cuánto hace que trabaja en el SPLIF, cuál es su función?
2. ¿Cuál es su formación?
3. ¿Qué tan importante es para el personal del SPLIF la capacitación?
4. ¿Cuentan con un plan de capacitación?
5. ¿Todo el personal cuenta con la misma posibilidad de acceso a las capacitaciones? ¿Son obligatorias?
6. ¿Tienen asignado parte del presupuesto a capacitación?
7. ¿No contar con presupuesto asignado a las capacitaciones les genera algún problema al momento de llevarlas a cabo?
8. ¿Cómo se realiza la detección de las necesidades de capacitación?
9. ¿Cuáles son los cursos específicos o programados que realiza el personal del SPLIF
10. ¿Cómo se evalúan las capacitaciones?
11. ¿En cuánto a capacitación, trabajan articuladamente ambas centrales (Bariloche y El Bolsón)?
12. ¿Qué crees que hay para mejorar en cuanto al tema de las capacitaciones?

¡Muchas gracias por su colaboración!