



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE  
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
TESIS DE GRADO

***“Organización del trabajo en la Subsecretaría de Infraestructura del Ministerio de Obras y Servicios Públicos Rionegrino: análisis de las transformaciones producidas en la estructura organizativa, en términos de puestos y perfiles, a partir de la sanción de la Ley N° 4712. Período 2012 - 2016”***



Directora: Mgtr. María Fernanda Sánchez  
Tesisista: Karina Mariñanco  
Viedma - Río Negro  
Agosto - 2022

## DEDICATORIA:

*A mi hija Katherine.*

## AGRADECIMIENTOS:

*A Dios, a mis profesores, compañeras de estudio y trabajo que, de alguna u otra manera, aportaron su granito de arena para concretar este trabajo.*

## ÍNDICE

RESUMEN	5
1. Introducción	5
1.2. Objetivo	6
1.2.1. Objetivos específicos	6
1.3. Justificación	6
1.4. Consideraciones previas	7
1.5. Supuestos de trabajo	10
1.6. Enfoque metodológico	
1.6.1. Las técnicas de recolección de datos	11
1.6.2. Población y muestra	11
2. Capítulo I	13
2.1. Marco teórico	13
2.1.1. Gestión de Recursos Humanos (GRH)	13
2.1.2. Subsistema Organización del trabajo	14
2.1.3. Definición de Estructura organizativa	15
2.1.4. Definición de Organigrama	17
2.1.5. Las cinco partes de la organización	17
2.2. Ley N° 4712 (Competencias laborales)	19
2.3. Ley de la Función Pública N° 3052 (Estructura organizativa)	20
3. Capítulo II	22
3.1. Marco Contextual	22
3.1.1. Subsecretaría de Infraestructura (SSI)	22
3.1.2. Dirección de Saneamiento	23
3.2. Guía para la elaboración de organigramas	24
3.2.1. Procesos para la elaboración de organigramas	24
3.3. Representación gráfica de la SSI	26
3.3.1. Diseño de puestos en la SSI	30
4. Capítulo III	32
4.1. Puesto de trabajo	32
4.2. Funciones de la planta de puestos de la SSI	34

4.3. Definición del Manual de Funciones	36
4.3.1. Importancia del Manual de Funciones en la SSI	36
4.4. Trabajo cotidiano en diferentes edificios	37
4.5. Adaptación al puesto de trabajo	39
5. Capítulo IV	40
5.1. Competencia laboral	40
5.2. Gestión por competencias	41
5.3. Perfil del agente público de la SSI	41
5.4. Identificación de competencias laborales de la SSI	42
5.5. Agente público de la SSI	43
5.6. Crecimiento de la planta de personal de la SSI	45
5.6.1. Incorporación de personal por especialidad	46
5.7. Ley N° 3052 (Personal de conducción)	47
5.8. Ley N° 3487 (Estatuto para el agente público)	48
6. Conclusión	48
7. Recomendaciones	51
8. Anexo I: Marco Normativo	52
9. Anexo II: Modelo planilla de encuesta	70
10. Anexo III: <i>Tabla 3. Análisis de los decretos de designación de los agentes públicos, para la elaboración de los organigramas y Tabla 4. Análisis de los legajos, según su fecha de ingreso a la SSI, se determinó el crecimiento de la planta de personal</i>	73
11. Anexo IV: Entrevistas semi estructuradas	74
12. Bibliografía	96

## RESUMEN

Este trabajo de investigación académica plantea, como objetivo general, describir las principales transformaciones en la estructura organizativa, en términos de puestos y perfiles, producidas en la Subsecretaría de Infraestructura (SSI), ubicada en la ciudad de Viedma, perteneciente al Ministerio de Obras y Servicios Públicos de Río Negro, a partir de la sanción de la Ley de Ministerios 4712. La capital rionegrina es sede central de la Subsecretaría y nuclea la mayor actividad administrativa de la provincia.

Para ello, se utilizó como encuadre el marco analítico de Francisco Longo (2002), referido a la gestión estratégica de RR. HH, haciendo hincapié en el subsistema de organización del trabajo. Asimismo, la metodología abordada para concretar esta investigación fue el enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, pero con preponderancia de la técnica cualitativa-descriptiva, porque la integración sistemática de ambos métodos permitió un mayor entendimiento del objeto de estudio. Con toda la información recabada, se realizó una triangulación de datos entre la normativa vigente, el marco teórico y la indagación de campo.

Esta Ley de Ministerios, encargada de brindar nuevas competencias a los mismos, incorporó a la SSI nuevas funciones en materia de obras de infraestructura de energía eléctrica, servicios especiales de defensa de cursos de agua, control de inundaciones, régimen de agua y la distribución de gas por red. Estas competencias provocaron la jerarquización del organismo analizado y el crecimiento de su planta de personal.

Palabras claves: estructura organizativa, puesto y perfil, Ley 4712.

### 1. Introducción

Con la aprobación de la nueva Ley N° 4712 del año 2011, la cual reemplazó a la antigua Secretaría de Obras Públicas, se reestructuró el Ministerio de Obras y Servicios Públicos. Este organismo está encargado de asistir al gobernador en todo lo inherente a la gestión de

planificación, ejecución y control de obras de infraestructura social básica, puertos y vías navegables, emprendimientos viales, aeropuertos, obras sanitarias, edificios y bienes de dominios públicos de la provincia de Río Negro.

Al respecto, se incrementó la injerencia de este Ministerio sobre aspectos operativos, especialmente en las obras de infraestructura de servicios públicos. Como resultado de estas transformaciones, la Subsecretaría de Infraestructura del Ministerio de Obras y Servicios Públicos fue uno de los Organismos públicos que sufrió modificaciones, acrecentando sus funciones y su planta de personal.

## **1.2. Objetivo**

Describir las principales transformaciones producidas en la estructura organizativa, en términos de puestos y perfiles, a partir de la sanción de la nueva Ley de Ministerios (Ley 4712) en la Subsecretaría de Infraestructura del Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la ciudad de Viedma, durante el período 2012 – 2016.

### **1.2.1. Objetivos específicos**

1) Describir las razones que determinaron las transformaciones en la estructura organizativa, a partir de la implementación de la norma legal N° 4712 en el Organismo analizado.

2) Identificar nuevas unidades organizativas, creadas a partir de esta sanción, y determinar bajo qué perfiles se establecieron.

3) Describir los cambios en la planta de personal en términos cuantitativos y cualitativos, a partir de las nuevas funciones.

### **1.3. Justificación**

La relevancia de este trabajo se enmarca en tres aspectos: uno cognitivo, otro social y, por último, un aspecto personal.

Desde la dimensión cognitiva, se pretende hacer un aporte al conocimiento académico en el análisis de la estructura organizativa en el ámbito público, debido a que el campo disciplinar de la Gestión de Recursos Humanos es reciente, respecto de otras disciplinas. Este trabajo posibilitará un antecedente o aporte a futuras investigaciones sobre la temática abordada.

Desde un aspecto social, la información obtenida podrá ser utilizada como antecedente por los distintos actores del organismo analizado con el fin de conocer los principales cambios operados en su planta de personal en términos cuantitativos y cualitativos en relación con los puestos y perfiles, como así también permitirá contar con información precedente para los procesos futuros de incorporación de personal.

Desde un aspecto personal, entiendo que me brindará un conjunto de saberes y herramientas que aportarán datos relevantes en mi formación profesional. Por otra parte, me posibilitará aplicar los saberes adquiridos durante el cursado de la carrera en la Licenciatura de Gestión de Recursos Humanos.

### **1.4. Consideraciones previas**

En adelante se mencionan publicaciones y estudios relacionados con la temática analizada en el presente trabajo que se configuran como antecedentes relevantes.

En principio, a nivel Internacional, se encontraron los siguientes trabajos, que se detallan a continuación.

Valiente Aguilar y Luz Marcela (2015) publicaron una tesis de grado titulada *Análisis organizacional de la Municipalidad de San Pedro Carchá*. Dicha investigación fue de tipo

descriptiva y consistió en identificar la estructura organizativa del municipio, basada en el análisis de las dependencias existentes.

En cuanto al organigrama, se determinaron algunas incongruencias: puestos de trabajo que no figuran dentro del mismo porque fueron absorbidos por instituciones como el Registro Nacional de las Personas (RENAP), y otros que todavía no habían sido actualizados dentro de la estructura organizacional. Finalmente, como propuesta, los tesisistas diseñaron perfiles y descripciones de puestos que no se encontraban dentro del manual de funciones.

El aporte de este estudio de caso sobre un municipio es el análisis que consistió básicamente en describir los puestos, los perfiles y el organigrama, encontrando una brecha entre lo real y lo legal.

Por otra parte, Enrique Huaco Pastor (2011) publicó una tesis de grado titulada *El diseño organizacional de la Municipalidad Distrital y la propuesta de un modelo alternativo*. El estudio se centró en analizar el diseño organizacional actual de la municipalidad y demostrar sus limitaciones en la producción de los servicios, como así también proponer un modelo alternativo orientado a la producción de servicios estándares de productividad satisfactorios. Las principales conclusiones arribadas por el investigador fueron que la municipalidad presentaba limitaciones estructurales porque contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso. Asimismo, el organigrama y los instrumentos normativos de gestión presentaban limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno, dado que se encuentran desactualizados y solo se conocen parcialmente por los servidores municipales.

El aporte de este último estudio es el análisis de caso del municipio, que describe las limitaciones funcionales y comunicacionales a raíz de un organigrama obsoleto.

Por otra parte, a nivel nacional, se presenta el estudio de Mariela Vanesa Romero (2013): *Análisis del manual de funciones y organigrama del I.P.V.* La investigación es de tipo descriptiva y su objetivo es analizar el organigrama vigente del Instituto Provincial de la Vivienda de la provincia de Mendoza (I.P.V.), y establecer su correspondencia con el manual de funciones para proponer un nuevo organigrama actualizado.



En síntesis, la conclusión indicó significativas diferencias encontradas entre el Manual de Funciones (Resolución N° 439/07) y el Organigrama aprobado bajo la resolución N° 859/11. Por tal motivo, la autora propuso un nuevo organigrama actualizado con las últimas modificaciones introducidas en la estructura organizativa del I.P.V., efectuado en el 2012, atento a que en dicho período se aprobaron nuevas gerencias, áreas, sectores y reestructuraciones no incluidas en la Resolución 859/11.

El aporte de Romero es el análisis de caso sobre el I.P.V., donde se revisa la estructura orgánica y su correspondencia con el manual de funciones.

En última instancia, en el ámbito académico local se encontró un estudio de Yamila Mazzoni y Ricardo Fernández (2010), titulado *La GRH en la Administración Central: elementos intervinientes en el desarrollo de la organización del trabajo, la gestión del empleo y del desarrollo*. Esta tesis abarca tres subsistemas del marco analítico de Longo (2002), pero solo se hará hincapié en el que está relacionado con la temática abordada por este trabajo.

La metodología utilizada para realizar esta investigación fue la técnica cualitativa-descriptiva. Su objetivo general es analizar los avances realizados en los tres subsistemas mencionados, en la administración central, a partir de la implementación de la Ley de la Función Pública N° 3052.

Finalmente, los autores concluyeron que las políticas y actividades enmarcadas en el subsistema de organización del trabajo no se han logrado implementar de manera completa debido al escaso desarrollo de los procesos de análisis y descripción de puestos de trabajo y por los continuos cambios en la organización funcional de las áreas, ya que, si bien no existen organigramas formalizados, los actores afirmaron que las mismas no sufren cambios constantes –entendiendo por estos, cambios en las funciones principales de cada área– sino reacomodamientos de personal producto de las necesidades del contexto.

El aporte de la anterior tesis es el análisis de los diferentes organismos públicos del Poder Ejecutivo Rionegrino, donde se estudiaron los puestos de trabajo, sin presentar cambios en la estructura organizativa sino en la rotación del personal.

### **1.5. Supuestos de trabajo**

El estudio plantea dos supuestos a indagar, considerando las transformaciones que sufrió la SSI en su estructura organizativa, en términos de puestos y perfiles, a partir de la sanción de la Ley de Ministerios (N° 4712).

Por un lado, una de las razones que determinó la transformación en la estructura organizativa fue la incorporación de nuevas funciones al organismo, a partir de la sanción de la Ley N° 4712, que establece nuevas competencias para la SSI. Sin embargo, la ubicación del personal se encontraba en diferentes edificios, por lo que resultaba poco funcional para quienes realizaban las tareas en los distintos puestos de trabajo. Esto dificulta la coordinación y la supervisión.

Por consiguiente, la creación de la Subsecretaría de Infraestructura del Ministerio de Obras y Servicios Públicos trajo como consecuencia cambios significativos en su planta de personal, tanto en cantidad como en los perfiles. No obstante, al no contar previamente con un adecuado diseño de puestos y definición de perfiles, no se cumple adecuadamente con las competencias básicas.

### **1.6. Enfoque metodológico**

La metodología utilizada para la presente investigación fue el enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, pero con preponderancia a la técnica cualitativa-descriptiva. De acuerdo con Roberto Sampieri (2014), la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Además, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la

información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). De todos modos y como ya se adelantó, en este estudio tiene preponderancia la técnica cualitativa, dado que se presentan descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Sampieri y otros, 2010).

### *1.6.1. Las técnicas de recolección de datos*

Se utilizaron diversas técnicas para la recolección de datos que pudieran brindar información fidedigna y, de este modo, permitieran un abordaje integral del problema planteado. Concretamente, se seleccionaron las técnicas que se detallan a continuación. Análisis de documentos: se analizaron las normativas generales y específicas en la materia, el Organigrama vigente, el Manual de Misiones y Funciones y los legajos de los agentes públicos existentes en el período 2012-2016. Se realizaron en total cinco (5) entrevistas semiestructuradas<sup>1</sup> a los diferentes funcionarios públicos dependientes del Ministerio de Obras y Servicios Públicos. Las encuestas: se llevaron adelante a través de cuestionarios cerrados y abiertos al personal afectado a la SSI, un total de veinte (20). La observación cualitativa fue constante durante el trabajo de campo; debido a que no se trata de una mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”, Sampieri, 2014, p. 339), implicó adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, con el propósito de estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Sampieri, 2014).

### *1.6.2. Población y muestra*

---

<sup>1</sup> Las entrevistas semi estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Sampieri, 2014).

La población estuvo definida por el personal del Ministerio de Obras y Servicios Públicos Rionegrino (MOySP), que concentra a un total de doscientos trece (213)<sup>2</sup> agentes públicos, en los distintos agrupamientos, tales como, servicio de apoyo, administrativo, técnico y profesional. Entre ellos, puede discriminarse entre 179 que componen el personal de planta permanente, los funcionarios públicos y 34 empleados contratados.

En este marco, se estableció una muestra no probabilística intencional de los empleados que se desempeñan en la SSI dependiente del Ministerio de Obras, de la sede central de la ciudad de Viedma (Río Negro), un total de veinticinco (25) agentes públicos. La muestra no probabilística o dirigida permitió seleccionar casos o unidades por uno o varios propósitos. No pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población (Sampieri, 2014). Asimismo, la elección de la muestra no es representativa de la población, sino de interés de esta investigadora que forma parte de la planta de personal de la SSI, lo cual facilitó el acceso a los actores principales, quienes brindaron los datos esenciales para concretar esta investigación. Al respecto, Gastón Bachelard (1999) y Pierre Bourdieu (1975) proponen la noción de *ruptura epistemológica*, esto es el reconocimiento de los obstáculos que genera el conocimiento social, y también la aplicación de las técnicas de ruptura, que evitan la tendencia a no cuestionarse a fondo conceptos *a priori* dados por obvios en la cotidianeidad.

---

<sup>2</sup> Información proporcionada por el Depto. de RR. HH. del MOySP.

## 2. Capítulo I

En este primer capítulo se presenta el marco teórico que se utilizó como encuadre de esta investigación, los fundamentos de la Ley N° 4712 (competencias laborales) y la Ley N° 3052 (estructura organizativa).

### 2.1. Marco teórico

#### 2.1.1. Gestión de Recursos Humanos (GRH)

A continuación, de modo general, se presenta el *Modelo Integrado de la Gestión Estratégica de RR. HH.*, propuesto por Francisco Longo (2002). Dicho modelo se encuentra constituido por siete subsistemas interconectados, ubicados verticalmente en tres niveles:

**Figura 1.** Modelo estratégico de RR. HH.



Fuente: <http://lastreto.blogspot.com/search/label/gesti%C3%B3n%20de%20RRHH>

En el nivel superior se presenta la Planificación de RR.HH., que constituye la puerta

de entrada en todo el sistema integrado de GRH y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que aparece conectada.

Por otra parte, el nivel intermedio está integrado por cinco subsistemas, dispuestos horizontalmente en cuatro bloques, con arreglo a una secuencia lógica: en el primero, la Organización del Trabajo, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas; en el segundo, la Gestión del Empleo, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas; en el tercero, la Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas; en el cuarto, por una parte, la Gestión de la Compensación, que retribuye la contribución y, por la otra, la Gestión del Desarrollo, que se cuida del crecimiento individual y colectivo.

Por último, en el nivel inferior se encuentra la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que se relaciona a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente.

### *2.1.2. Subsistema Organización del trabajo*

Para Longo (2002), dentro de estos siete subsistemas se encuentra la *Organización del trabajo*. El autor lo define como un subsistema que 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.

En un sistema integrado de GRH, la organización del trabajo se relaciona estrechamente con la planificación de la que recibe los insumos necesarios para su correcto funcionamiento.<sup>3</sup>

Sin embargo, las interconexiones más trascendentes se producen con el subsistema de gestión del empleo. El diseño adecuado de los puestos y los perfiles opera especialmente

---

<sup>3</sup> Esto especialmente sucede cuando la planificación de RR.HH. es de medio/largo plazo; en cambio, cuando se planifica para el corto plazo, la organización del trabajo existente tiende a operar con frecuencia como variable independiente, difícilmente modificable por el proceso planificado (Longo, 2002).

como un prerrequisito para una correcta gestión de los procesos de incorporación de las personas, posibilitando la calidad del ajuste entre las necesidades de la organización y el mercado de trabajo (ya sea el mercado laboral general o el mercado interno).

Siguiendo a Longo (2002), en el Subsistema organización del trabajo, existen dos procesos que deberían contemplarse:

a) *El diseño de los puestos de trabajo*, que implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto y 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 del grado de especialización horizontal y vertical del puesto y del 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, consistente en la identificación de las competencias básicas que aquellos deben reunir.

### 2.1.3. Definición de Estructura organizativa

Henry Mintzberg (1979) define a la *estructura organizativa* como el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas para conseguir luego la coordinación de las mismas. Además, señala que existen dos factores determinantes para la eficacia de la gestión:

1) la búsqueda de la especialización en la ejecución de las tareas, considerada tradicionalmente en administración como el mecanismo por excelencia para maximizar la eficacia individual;

2) los intentos por paliar los modos de integración de los desempeños individuales como una herramienta decisiva para promover la maximización de la eficacia en la acción conjunta.

Asimismo, Mintzberg (1979) distingue cinco *configuraciones estructurales*:

1) *La estructura simple*: se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Dispone de una división del trabajo mínima y la coordinación se obtiene mediante la supervisión directa. La estructura consiste a menudo en poco más de un ápice estratégico de un solo hombre y un núcleo de operaciones orgánico. Por ejemplo, una rotisería.

2) *La burocracia maquinal*: se caracteriza por tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones y un poder de decisión relativamente centralizado. Se sostiene una fuerte división del trabajo y se diferencian marcadamente las unidades. También, se encuentra una obsesión por el control, obteniendo su coordinación mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer. Por ejemplo, la SSI.

3) *La burocracia profesional*: cuenta para su coordinación con la normalización de las habilidades. Contrata a especialistas preparados y adocotrados (profesionales) para su núcleo de las operaciones, confiriéndoles a continuación un control considerable sobre su propio trabajo. La estructura de estas organizaciones es burocrática, obteniendo su coordinación mediante el diseño y normas que predeterminan lo que hay que hacer. Un ejemplo de esta estructura son las universidades.

4) *La forma divisional*: es una organización integrada, una serie de unidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. Cada una de las divisiones puede funcionar como entidad semiautónoma. El principal mecanismo de coordinación es la normalización de los *outputs* y el parámetro de diseño central, el sistema de control de rendimiento. Un ejemplo de este tipo de organización es el IPROSS (Instituto Provincial del Seguro de Salud).

5) *La adhocracia*: la innovación sofisticada precisa la quinta configuración estructural, sumamente distinta a las cuatro anteriores. Capaz de combinar expertos provenientes de distintos campos para formar equipos de proyectos *ad hoc* que funcionen sin impedimentos. El principal mecanismo de coordinación es el uso de dispositivos de enlace



para fomentar la adaptación mutua dentro y entre los equipos. Los distintos especialistas tienen que reunir sus fuerzas en equipos multidisciplinarios. Una organización que puede ilustrar esta estructura es la comisión para el bicentenario.

#### *2.1.4. Definición de Organigrama*

De acuerdo con Enrique Franklin (1996), el *organigrama* es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas que debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

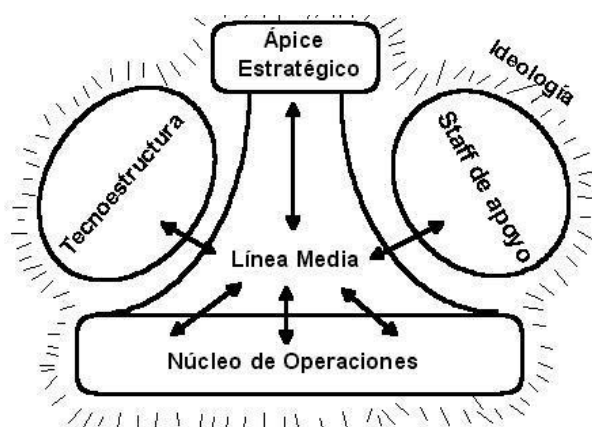
Para el autor, un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. Desde estos supuestos se infiere que los organigramas:

- constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información;
- indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad;
- facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización;
- Ayudan a describir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

#### *2.1.4. Las cinco partes de la organización*

Henry Mintzberg (1979) distingue cinco partes fundamentales de la organización, tal como puede observarse en la figura 2.

**Figura 2.** Partes de una organización



Fuente: [http://lissjennip.blogspot.com/2013/07/estructura-organizacional-diseno\\_14.html](http://lissjennip.blogspot.com/2013/07/estructura-organizacional-diseno_14.html)

1) *El núcleo de operaciones* abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Por ejemplo: la planta de personal de la SSI.

2) *El ápice estratégico* se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Por ejemplo: ministro, secretario, subsecretario y director.

3) *La línea media:* el ápice estratégico está unido al núcleo de las operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Por ejemplo: directores.

4) *La tecnoestructura:* los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización. Por ejemplo: los ingenieros en informática.

Se distingue tres tipos de analistas de control:

- a) analista de estudio de trabajo: normalizan los procesos de trabajo;
- b) analista de planificación y control: normalizan los *outputs*;
- c) analista de personal: normalizan las habilidades.

5) *Staff de apoyo:* su función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de las operaciones. Por ejemplo: asesoría legal.

## **2.2. Ley N° 4712 (Competencias laborales)**

La Legislatura de la provincia de Río Negro en el año 2011 sancionó la Ley de Ministerios N° 4712,<sup>4</sup> conforme lo establecido por el artículo 183 de la Constitución Provincial, nombrándose ocho Ministerios, entre ellos, el de Obras y Servicios Públicos.

De manera general, este Ministerio deberá asistir al gobernador en todo lo inherente a la gestión de planificación, ejecución y control de obras de infraestructura social básica. Y, en particular, solo citaré las nuevas funciones otorgadas a la Subsecretaría de Infraestructura, entre ellas, las obras de energía eléctrica, agua y cloacas:

4. Entender en todo lo referente a la regulación de los servicios públicos de transporte, telecomunicaciones, energía eléctrica, servicios especiales de defensa de cursos de agua, control de inundaciones y régimen de aguas.

5. Intervenir y coordinar con los ministerios y demás dependencias del Poder Ejecutivo, los proyectos de infraestructura que sean requeridos en todos los órdenes. (Ley 4712, art. 16°)

Siguiendo con el análisis de la normativa mencionada, la misma sufrió dos modificaciones dentro del período elegido (Ley Provincial 4794 y 5105). En la primera modificación, se agregó la competencia de la distribución de gas por red y, a su vez, pasaron a estar bajo la órbita del Ministerio de Obras y Servicios Público los siguientes organismos, que luego trabajarán en conjunto con la SSI, entre otros: el DPA (Departamento Provincial de Agua), ARSA (Aguas Rionegrinas Sociedad Anónima) y ARSE (Aguas Rionegrinas Sociedad del Estado). En este caso, el artículo 16 queda redactado de la siguiente manera:

5. Intervenir en la ejecución, controlar y coordinar obras de energía eléctrica, servicios especiales de defensa de cursos de agua, control de inundaciones y régimen de aguas y distribución de gas por red.

6. Intervenir y coordinar con los ministerios y demás dependencias del Poder Ejecutivo, los proyectos de infraestructura que sean requeridos en todos los órdenes.

7. Desarrollar las políticas a seguir por el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV), Viviendas Rionegrinas Sociedad del Estado, Departamento Provincial de Aguas (DPA), Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR), Aguas Rionegrinas Sociedad del

---

<sup>4</sup> Ley de Ministerios (4712) y sus modificatorias se adjunta como Anexo I.

Estado (ARSE), Aguas Rionegrinas Sociedad Anónima (ARSA), Vial Rionegrina Sociedad del Estado (ViaRSE), Tren Patagónico Sociedad Anónima. (Ley 4712, artículo 16º)

En la segunda modificación a la normativa citada (Ley Provincial 5105), se observó que los puntos, analizados anteriormente, quedaron redactados de la misma manera, pero en esta instancia como artículo 17, puntos 04, 05 y 06.

### **2.3. Ley de la Función Pública N° 3052 (Estructura organizativa)**

En la provincia de Río Negro, en el año 1996, se creó el régimen de la función pública (Ley 3052), cuyo objetivo general es adaptar el funcionamiento de la administración pública a las necesidades de la comunidad demandante de bienes y servicios. Asimismo, esta normativa cuenta con un sistema de *estructuras organizativas*, en su artículo 5º, establece que el régimen de la Función Pública se instrumentará mediante tres sistemas (sólo citaré el sistema pertinente): “a) *Sistema de administración de estructuras organizativas*: para regular el proceso de diseño y aprobación de las unidades organizativas y sus puestos de trabajo, alcanzados por el presente régimen”.

En este contexto, el capítulo III de la citada ley se basa en la administración de estructuras organizativas. En su artículo 7º, establece:

Las estructuras organizativas y la clasificación de los puestos de trabajo serán revisadas y aprobadas anualmente, a fin de verificar su adecuación a los objetivos institucionales y la racionalidad técnica de su diseño y dimensión. La aprobación formal de las estructuras organizativas, será condición necesaria para la asignación de recursos presupuestarios, correspondientes a gastos en personal y para las designaciones de personal en los puestos de trabajo. Dicha aprobación se realizará mediante decreto refrendado por los ministros de hacienda y el del área a que corresponda la estructura, siempre que se cuente con dictamen favorable del Consejo provincial de la Función Pública y Reconvención del Estado.

Además, los proyectos de estructuras organizativas, deberán contener (art. 8): “a) Una configuración de unidades organizativas. b) Una planta de puestos de trabajo, los cuales

deberán cumplir con los requisitos que se enumeran en los artículos 9º y 10º de la presente”.

Finalmente, el Anexo I de la misma ley establece un clasificador de tipos de unidades organizativas del Sector Público Provincial Rionegrino:

A. Unidades permanentes:

1. Unidad Ministerio del Poder Ejecutivo.
2. Unidad Secretaría de Estado.
3. Unidad Subsecretaría.
4. Unidad de Dirección General.
5. Unidad de Dirección.
6. Unidad Subdirección.
7. Unidad Departamento.
8. Unidad Divisional.
9. Unidad Sección.
10. Unidad Grupo de trabajo

B. Unidad Ejecutora Transitoria.

### **3. Capítulo II**

Este segundo capítulo describe el marco contextual del objeto de estudio planteado, la Subsecretaría de Infraestructura dependiente del Ministerio de Obras Públicas. Se presentan las misiones y funciones<sup>5</sup> del Organismo. Finalmente, se describen las principales transformaciones estructurales, dentro del período 2012-2016.

### 3.1. Marco Contextual

#### 3.1.1. Subsecretaría de infraestructura (SSI)

La SSI es un área técnica que pertenece al Ministerio de Obras y Servicios Públicos. A continuación, se presentan las misiones y funciones de la misma.

Misiones del organismo:

- Planificación y elaboración de proyectos.
- Planificación y ejecución de obras de infraestructura de gas y energía eléctrica

en todo el ámbito de la provincia.

- Preparación de pliegos y condiciones de obras de gas y desagües cloacales.
- Desarrollo de proyectos ejecutivos, cómputos y presupuestos.
- Elaboración y ejecución de trámites relacionados con los subsidios a

prestadores de servicio de gas por redes en la línea Sur.

- Administración de los servicios tarifados de gas, agua, luz y telefonía de los organismos centralizados del Poder Ejecutivo Provincial.
- Regulación y control de los servicios públicos: comunicaciones y distribución

de GLP por redes en la provincia de Río Negro.

Funciones del organismo:

- Conformar la documentación para la tramitación de los aportes no reintegrables al GLP.

---

<sup>5</sup> Datos proporcionados por el Depto. de RR.HH. del Ministerio de Obras.

- Llevar a cabo los procesos licitatorios de los componentes de servicios públicos del área.
- Inspeccionar y certificar las obras de gas y desagües cloacales, de infraestructura (asfalto, agua potable).
- Coordinar con los organismos públicos nacionales, provinciales y/o municipales para la ejecución de obras de infraestructura.
- Servicios tarifados: optimizar la administración y control de los fondos destinados al pago de los servicios tarifados de energía eléctrica, gas, agua, cloacas, señal de televisión, telefonía e internet, de los organismos de la administración central y organismos descentralizados del poder ejecutivo provincial.

### *3.1.2. Dirección de Saneamiento*

Está dentro de la SSI. La Dirección de Saneamiento es un puesto de trabajo que se ubica dentro del último organigrama vigente (año 2016), datos proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras y Servicios Públicos:

Misiones de la Dirección:

- Impulsar las obras de saneamiento.
- Entender el impacto de las obras de saneamiento en la sociedad.

Funciones de la Dirección:

- Actuar sobre proyectos de obras de saneamiento tanto en su elaboración como en su ejecución.
- Coordinar con los distintos entes estatales la ejecución de las obras de saneamiento.
- Satisfacer las necesidades de obras de saneamiento en cada una de las localidades de la provincia.
- Elaborar pliegos de toda índole relacionados con las obras de saneamiento.
- Llevar a cabo actos licitatorios.

- Inspección y certificación de obras.

### **3.2. Guía para la Elaboración de Organigramas**

Según esta guía (2005), los requisitos son cinco:

1) *Precisión en los organigramas*: los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

2) *Vigencia*: es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

3) *Uniformidad*: para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

#### **3.2.1. Procesos para la elaboración de Organigramas**

De acuerdo con la Guía para la Elaboración de Organigramas (2005), el proceso para la elaboración de organigramas consta de cinco pasos:

1) *Autorización y apoyo de los niveles superiores*: la unidad encargada de elaborar los organigramas podrá intervenir por propia iniciativa a petición de parte o por órdenes superiores. Sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida de este procedimiento. Dicha autorización traduce también el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organigrama.

2) *Acopio de la información*: deberá especificarse la información básica que se requiere y, seguidamente, establecerse los medios para su acopio, identificando sus fuentes.



2. a) Información básica: los datos que se reúnen están en función directa de las áreas que desea representar, así como del contenido específico del organigrama. Correspondiente a:

- los órganos que integran dicha(s) área(s);
- el nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica;
- las relaciones que guardan entre ellos;
- la naturaleza de estas relaciones;
- las funciones que realizan y, en su caso, los puestos;
- el número de plazas que los integran.

2. b) Fuentes de información: principalmente de los archivos y centros de documentación que concreten la información requerida (leyes, reglamentos, etc.).

2. c) Métodos de recolección: a continuación, se señalan los principales métodos para reunir la información básica:

- la investigación documental: es producto de la consulta bibliográfica, donde las principales fuentes de consultas pueden ser las leyes y reglamentos que citan las atribuciones y obligaciones de la entidad, así como los manuales administrativos que hacen referencia a las funciones y procedimientos que desarrollen por el objeto de estudio;
- la investigación de campo: se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios.

3) *Clasificación y registro de información*: este paso es de vital importancia ya que es la instancia en que se organiza, clasifica y selecciona la información recopilada.

4) *Análisis de la información*: la información que ha sido recopilada, clasificada y registrada deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos, posibles lagunas y contradicciones en la misma.

Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio.

5) *Diseño del organigrama*: los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica y las relaciones existentes entre ellos son:

- figuras para representar los órganos;
- líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre ellos;
- El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de

conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstas.

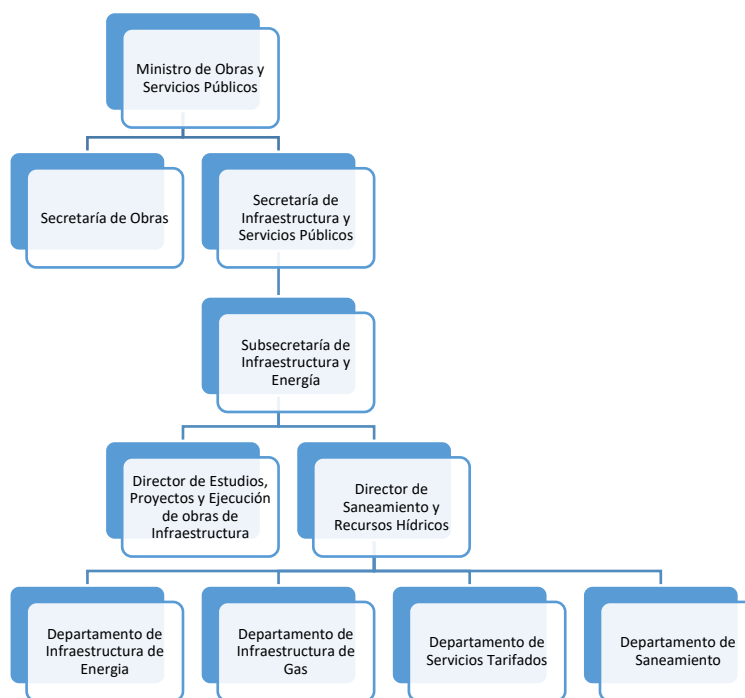
### **3.3. Representación gráfica de la SSI**

A continuación, se presentan los cinco organigramas creados a partir de los Decretos de designación, datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras y Servicios Públicos. Las siguientes figuras describen las principales transformaciones producidas en la estructura organizativa<sup>6</sup> de la SSI, dentro del período elegido (2012-2016). Además, se agregan las entrevistas realizadas.

**Figura 3.** *Organigrama N° 01, representa la estructura organizativa vigente dentro del período: diciembre del año 2011 a septiembre del año 2012. Los puestos de trabajo: Secretaría de Infraestructura, Subsecretaría de infraestructura, Dirección de estudios y proyectos, Dirección de Saneamiento y sus cuatro departamentos.*

---

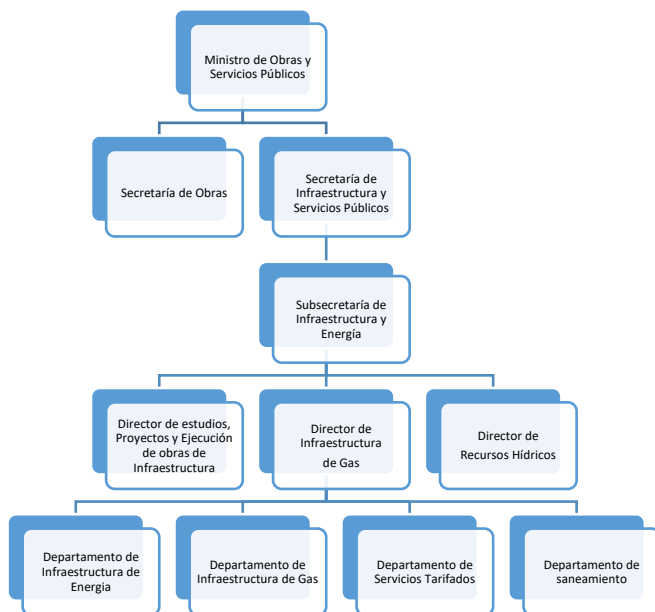
<sup>6</sup> Se adjunta como Anexo III tabla N° 3 análisis de Decretos.



Nota: Vigencia 12/2011-09/2012.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los Decretos N° 03/11; 27/12; 155/12; 200/12; 247/12.

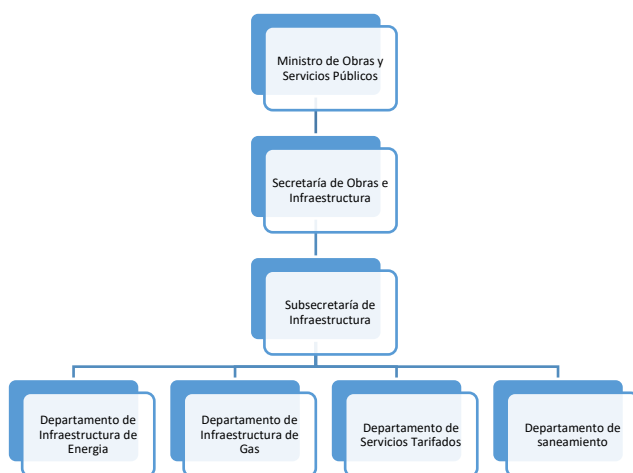
**Figura 4.** Organigrama N° 02. Representa la estructura organizativa vigente dentro del período: septiembre del año 2012 a febrero del año 2014. Los puestos de trabajo: Secretaría de Infraestructura, Subsecretaría de energía, Dirección de recursos hídricos, Dirección de infraestructura, Dirección de estudios, proyectos y ejecución de obras, y sus cuatro departamentos.



Nota: Vigencia 09/2012 a 02/2014.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Decretos N°1334/12; 1381/12; 1385/12; 1452/12; 1632/12; 27/12.

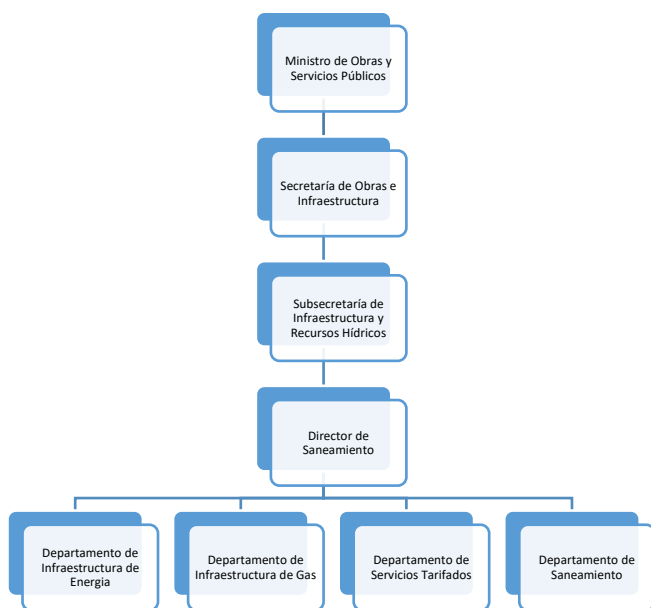
**Figura 5.** Organigrama N° 03. Representa la estructura organizativa vigente dentro del período: febrero del año 2014 hasta agosto del mismo año. En esta instancia, se fusionaron las dos Secretarías (de obras y de infraestructura), quedando una sola Secretaría, con una Subsecretaría de Infraestructura y sus cuatro departamentos.



Nota: Vigencia 02/2014 a 08/14.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los Decretos N° 108/14; 133/14; 134/14.

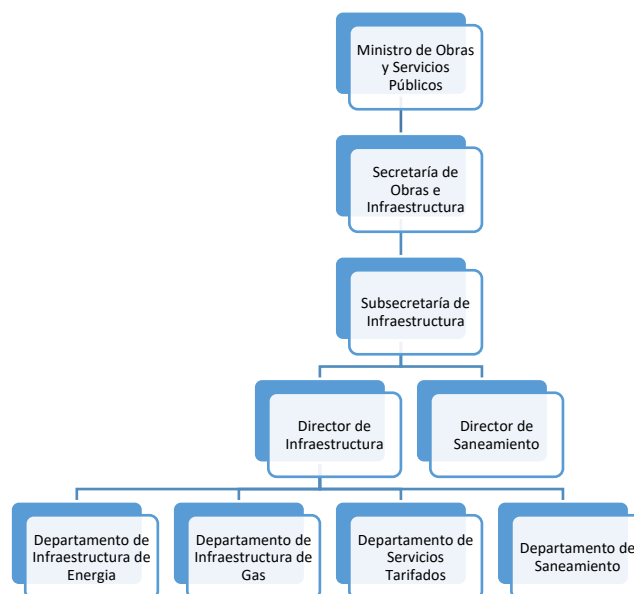
**Figura 6.** Organigrama N° 04. Representa la estructura organizativa vigente dentro del período: agosto del año 2014 a mayo del 2015. Puestos de trabajo: Secretaría de Obras e Infraestructura, Subsecretaría de infraestructura, Dirección de Saneamiento y sus cuatro departamentos.



Nota: Vigencia 08/2014 - 05/2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Decretos N° 1063/14; 464/14; 1337/14; 133/14.

**Figura 7.** Organigrama N° 05. Representa la estructura organizativa vigente dentro del período: diciembre del año 2015 al año 2016. Finalmente, la SSI, posee un organigrama que cuenta con dos puestos de trabajo: La Subsecretaría de Infraestructura, la Dirección de Infraestructura y sus cuatro departamentos.



Nota: Vigencia 12/2015-2016.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de los Decretos N° 133/14, 04/15; 189/15; 268/15; 293/16.

### 3.3.1. Diseño de Puestos en la SSI

Los entrevistados coinciden en que no existe un organigrama formalizado a nivel del Ministerio, dentro del período elegido (2012-2016), quedando a disposición del titular del organismo la decisión de modificar la estructura organizativa o cambiar el nombre al puesto de trabajo. En este sentido, la titular a cargo de la Secretaría de administración comentó: “No había ningún acto administrativo que aprobará la estructura. Entonces era decisión del Ministro poder mover las áreas o cambiarles de nombre, modificarlas, y no estaba infringiendo ninguna ley porque no existía la norma” (Pico, comunicación personal, 04 de agosto de 2020).

Sobre el mismo tema, el titular de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos comentó:

Se creó la Secretaría de Infraestructura, después se armó una estructura por debajo de esa Secretaria, más chica, porque no tenía muchos funcionarios, está el Subsecretario y el Director de Saneamiento [...]. Primero fue Secretaría de infraestructura, y después se unificaron las dos Secretarías, quedando una sola que se llama Secretaría de obras e Infraestructura. (Echarren, comunicación personal, 14 de agosto de 2020)

Además, agregó: “el área de infraestructura es un área compartida con otros organismos, porque ejecuta las obras con la ayuda de ARSA, DPA y ARSE, con lo cual no tiene sentido tener dos Secretarías [...] fue por decisión de gestión”.

Finalmente, el titular de la Dirección de RR. HH. manifestó que se debería aprobar la estructura organizativa por resolución interna, lo que no se concreta porque siempre hay cambios internos, considerando que cada Ministro, propone su ideología de gestión:

No se aprueba por ley tampoco. [...] El titular de cada ministerio dentro de sus competencias debe proponer al Poder Ejecutivo provincial la estructura organizativa de su ministerio a cargo, o sea, quiere decir que esto se puede aprobar por resolución interna [...] ¿pero sabes por qué no se sacó la resolución final?, porque sigue habiendo cambios y tendríamos que hacer la resolución de la resolución. (Pérez, comunicación personal, 28 de agosto de 2020)

Por último, concluyó: “cada Ministro trae su libreta de funcionamiento [...] todos los cargos electivos son por Decreto designación, entonces cada Ministro puede adecuar la estructura a necesidad, y lo puede hacer, tiene las atribuciones para hacerlo.”

#### **4. Capítulo III**

Este tercer capítulo describe los datos empíricos, extraídos del trabajo de campo y la teoría. Presenta el Manual de Funciones/misiones de la SSI y los gráficos de las encuestas

realizadas.

#### **4.1. Puesto de Trabajo**

Como punto de partida, Idalberto Chiavenato (1999) define el puesto de trabajo como un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición determinada en la estructura organizativa, es decir, en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Según el autor, 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.

d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del mismo, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. Siguiendo con la propuesta de Chiavenato (1999), el autor postula diferentes mecanismos para llevar a cabo la descripción y el análisis de puestos:

a) La observación directa: el análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más



adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

b) La entrevista: se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse la validez de las declaraciones obtenidas.

c) Cuestionarios: debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

d) Métodos mixtos. Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de ellas, la opción es utilizar métodos mixtos. Estas son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Asimismo, el autor enmarca en tres etapas o momentos el análisis de puestos:

- 1) Planeación: en esta etapa se planea todo el trabajo de escritorio y de laboratorio.
- 2) Preparación: momento en que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo (formularios).
- 3) Realización: se obtienen los datos respecto de los puestos que se van analizar y se constituye en la etapa en que se redacta el análisis.

Finalmente, para Chiavenato (1999) el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales:
  - Escolaridad indispensable.
  - Experiencia previa indispensable.

- Adaptabilidad del puesto.

- Aptitudes requeridas.

## 2. Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico requerido.

- Concentración visual.

- Destrezas o habilidades.

- Complexión física requerida.

## 3. Responsabilidades adquiridas:

- Supervisión de personal.

- Material, herramienta o equipo.

- Dinero, títulos y documentos.

- Relaciones internas y externas.

- Información confidencial.

## 4. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo.

- Riesgos de trabajo, accidentes o enfermedades profesionales.

### **4.2. Funciones de la Planta de Puestos de la SSI**

A continuación, se presenta el Manual de funciones de la Planta de puestos de la SSI, información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras y Servicios Públicos y datos obtenidos de las entrevistas realizadas, como puede observarse en la tabla 1.

**Tabla 1.** *Funciones que realiza, diariamente, cada uno de los agentes públicos en su puesto de trabajo:*

DEPARTAMENTOS	Agentes	FUNCIONES
Infraestructura de gas	02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección de obras de gas.</li> <li>• Proyectos de obras de gas.</li> </ul>
Infraestructura de energía	05	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de obras de energía eléctrica.</li> <li>• Inspección de obras de energía eléctrica.</li> </ul>
Servicios de tarifados	06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión, carga y archivo, recepción, clasificación, ordenamiento, verificación, registro de facturación.</li> <li>• Responsabilidad de las bases de Telefónica fija y cooperativa.</li> <li>• Responsabilidad de las bases de Edersa, Ceb, Coopetel y RPV.</li> <li>• Armado y mantenimiento de bases de datos de socios asignados. Monitoreo de expediente. Gestión, tramitación y seguimiento.</li> <li>• Tareas administrativas de seguimiento de pagos de expedientes. Control Interno. Elaboración de proyectos y resoluciones.</li> <li>• Organización y archivo. Solicitud de insumos. Envío y recepción de expedientes. Entrega de notas y notificación de pago.</li> <li>• Altas y bajas. Cambios de titular socios públicos. Recepción, clasificación, ordenamiento. Verificación y registro de facturación.</li> </ul>
Dpto. de saneamiento	03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspección de obras de saneamiento, agua, cloacas y desagües pluvial, cordón cuneta y pavimento.</li> </ul>
Secretaría Privada	02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la Subsecretaría. Control de expediente. Asistente de administración de gas, energía eléctrica, saneamiento, viáticos y comisiones.</li> <li>• Certificaciones de obras en ejecución de gas, energía eléctrica, saneamiento y conformación de convenios con organismos. Pliegos.</li> </ul>
Recepción	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención telefónica. Recepción de documentación. Armado de certificado para pagos.</li> </ul>
Cocina	02	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Cafetería en turnos. Atención en reuniones. Limpieza de la cocina.</li> </ul>

Al indagar sobre las nuevas funciones otorgadas a partir de la Ley 4712, los agentes públicos coinciden en que, al trabajar en conjunto con otros organismos (DPA, ARSA y ARSE), y con el apoyo de las delegaciones de General Roca y San Carlos de Bariloche, cumplen con las competencias laborales básicas exigidas por ley. En este sentido, el titular de la Subsecretaría de Infraestructura comentó:

Estamos bastante completos, siempre y cuando trabajemos relacionados con los inspectores del DPA, ARSA y ARSE y nos apoyamos en los proyectos con cada uno de ellos [...] a veces nos cuesta inspeccionar obras que están lejos, no tenemos personal, entonces tratamos de apoyarnos en las delegaciones que están en el interior [...] para reforzar el área nos estaría faltando un asesor legal administrativo. (Bengochea, comunicación personal, 08 de agosto de 2020)

Al respecto, sobre el mismo tema, el titular de la Secretaría de Obras comentó:

Si tuviéramos un presupuesto muy grande para ejecutar obras, quizás sí nos faltaría gente [...] la mayoría de los inspectores que están en las delegaciones son de obras civiles, nosotros lo que hacemos en infraestructura, por ejemplo, es utilizar a los inspectores de otros organismos para no sumar gente [...] también nos nutrimos de otros inspectores que tienen otros organismos como DPA y ARSA, que dependen del ministerio. (Echarren, comunicación personal, 14 de agosto de 2020)

### **4.3. Definición de Manual de funciones**

Para Chiavenato (2009), un *Manual de funciones* es un documento donde se detallan las actividades. Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman o diferencian de los demás cargos de la institución, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo.

#### **4.3.1. Importancia del Manual de funciones en la SSI**

Como resultado de las entrevistas surgió que el Coordinador de área perteneciente a la SSI manifestó la importancia de tener actualizado el *Manual de funciones* en el organismo, a los fines de evitar confusiones o superposición de trabajo:

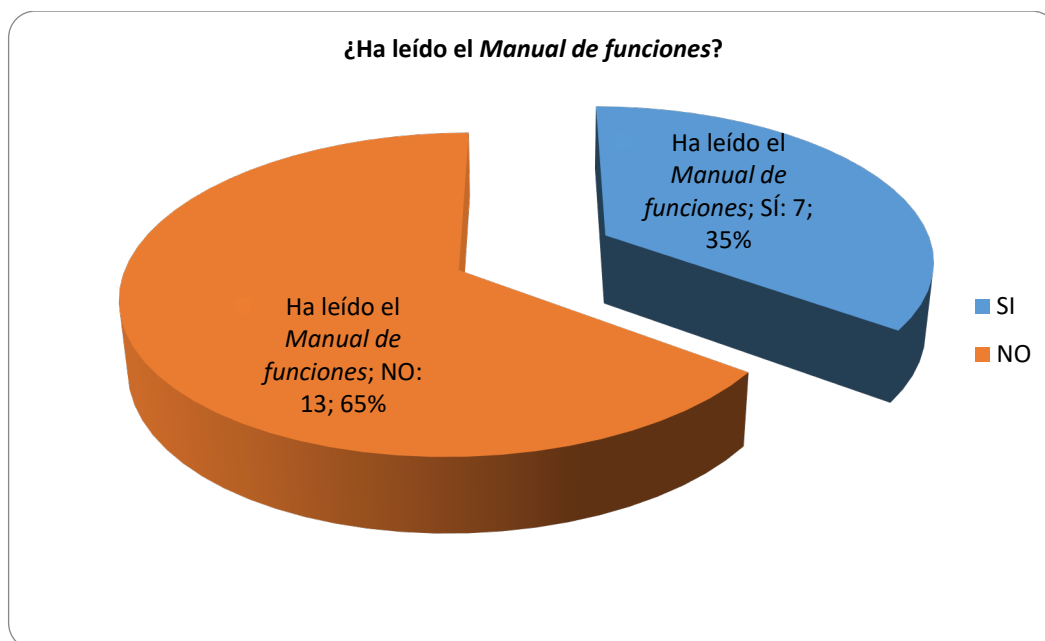
Dentro del ministerio hay confusiones de cuáles son las funciones de infraestructura [...] los inspectores se preguntan si les corresponde las obras que se realizan afuera, o las que se realizan dentro de un inmueble, [...] por ejemplo, un tendido eléctrico, un gasoducto, son obras que no están dentro de un inmueble [...] en un edificio tenés cloacas, y los empleados se preguntan, ¿esa obra le corresponde a los ingenieros de infraestructura o la tiene que hacer el arquitecto que tiene a cargo el proyecto que trabaja en obras públicas? (Bagnato, comunicación personal, 06 de agosto de 2020)

Finalmente, comentó:

Lo que genera otra superposición de trabajo es, por ejemplo, para lo que es cloacas tenés a ARSA, y para lo que es agua está el DPA, entonces los inspectores se preguntan: ¿Quién hace la obra? ¿La hace ARSA, DPA o la realizan los empleados de infraestructura?

También, el trabajo de campo posibilitó visualizar el conocimiento que poseen los agentes públicos sobre el *Manual de funciones*. Con este fin se realizaron veinte (20) encuestas de las cuales siete agentes (35%) respondieron que conocen el *Manual de funciones* de la SSI, y trece agentes (65%) dijeron no conocerlo, tal como puede verse en la figura 8.

**Figura 8.** *Resultado de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI, sobre el conocimiento del Manual de funciones*

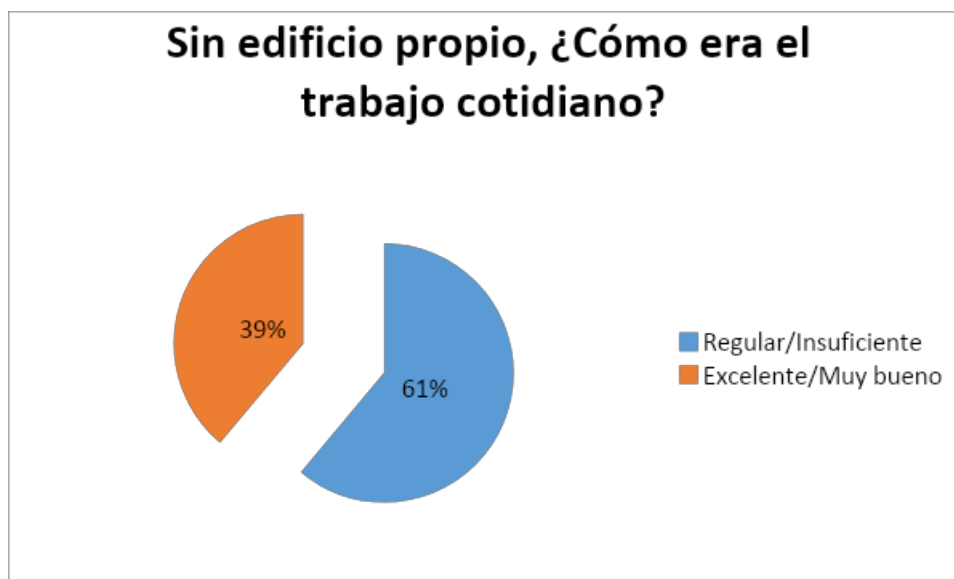


**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI.

#### **4.4. Trabajo cotidiano en diferentes edificios**

A continuación, se describe cómo era el trabajo cotidiano cuando el personal afectado a la SSI se encontraba trabajando en diferentes edificios. Las técnicas utilizadas fueron, en primera instancia, las encuestas y, en segundo lugar, las entrevistas. Con este fin se realizaron veinte (20) encuestas, de las cuales once agentes (61%) manifestaron que les resultaba regular/insuficiente el trabajo cotidiano, mientras que siete agentes (39%) dijeron que era excelente/muy bueno, como se observa en la figura 9.

**Figura 9.** Encuestas realizadas a los agentes afectados a la SSI, sobre cómo era el trabajo sin edificio propio.



**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI.

Asimismo, al realizar las entrevistas e indagar sobre cómo era el trabajo cotidiano sin edificio propio, los agentes manifestaron que les resultaba engorroso el quehacer diario, tareas sencillas como el traslado de expedientes, concretar la firma de los responsables o coordinar con los superiores era un asunto complicado.

En palabras de la titular de la Secretaría de Administración: “El traslado de documentación siempre es engorroso, al estar en diferentes edificios lograr la firma del ministro o del subsecretario era complicado” (Pico, comunicación personal, 04 de agosto de 2020).

Sobre el mismo tema, el titular de la Secretaría de Obras comentó:

Siempre que los edificios están separados cuesta mucho más, el trabajo diario [...] lo ideal es tener a todos los empleados en un solo edificio. Pero la superficie de este edificio y la disponibilidad del espacio no da a veces para tenerlos a todos juntos. (Echarren, comunicación personal, 14 de agosto de 2020)

Asimismo, el titular de la Subsecretaría de Infraestructura sostuvo: “cuando se hizo el edificio nuevo, la metodología de trabajo mejoró mucho. Acá estamos todos juntos, antes tarifados estaba en otro edificio, y en distintos pisos dentro del ministerio teníamos las diferentes áreas” (Bengochea, comunicación personal, 10 de agosto de 2020).

Por último, el Coordinador de Departamento observó al respecto:

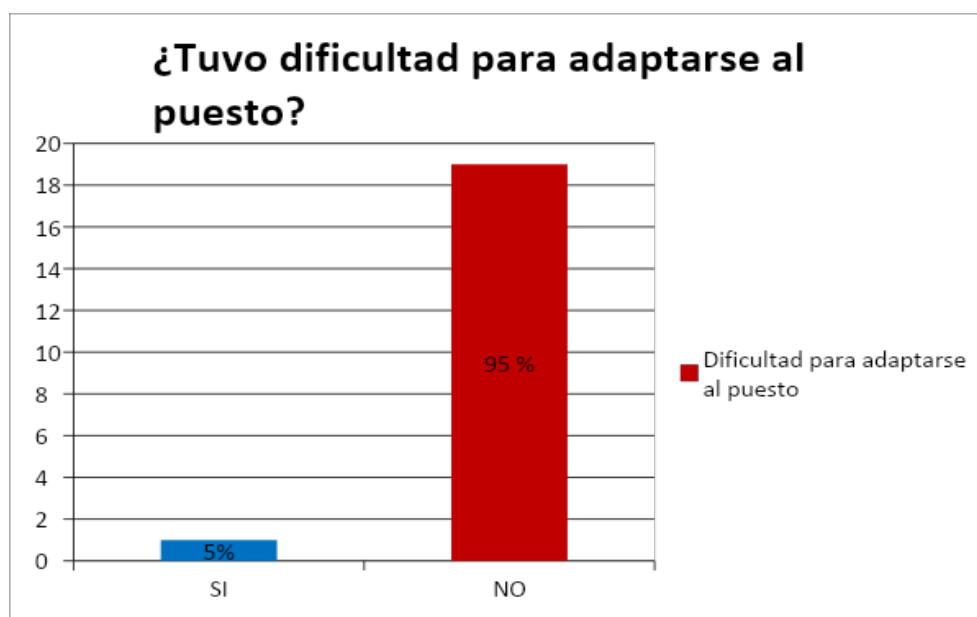
Lo que más se complicaba era que no teníamos firma, porque no teníamos funcionarios, teníamos que salir de la oficina, sería el traslado de expedientes para la firma en el ministerio [...] hoy en día no se manda más el expediente a la tesorería, ahora lo firma el subsecretario y lo cargamos al sistema desde acá [...]. Al estar todos juntos es más fácil el trabajo cotidiano. (Bagnato, comunicación personal, 06 de agosto de 2020)

Además, agregó que “antes tenía que manejar la llave de la camioneta para moverme, y eso implica mucha responsabilidad”.

#### 4.5. Adaptación al puesto de trabajo

A continuación, se describe el nivel de adaptabilidad del agente público a su puesto de trabajo. Con este fin se realizaron veinte encuestas, de las cuales diecinueve agentes (95%) manifestaron que su adaptación al puesto fue exitosa, mientras que un agente (5 %) declaró dificultosa su adaptación al puesto de trabajo, como refleja la figura 10.

**Figura 10.** Resultados de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI, en los que se describe su adaptación al puesto de trabajo



**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI.



## 5. Capítulo IV

Este cuarto capítulo describe el perfil del ocupante del puesto de trabajo perteneciente a la SSI, las principales competencias laborales y el crecimiento de la planta de personal.

### 5.1. Competencia laboral

Según Richard Boyatzis (1982), se entiende por *competencia* a una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

De acuerdo con Longo (2002), la investigación sobre las competencias y su influencia sobre el comportamiento de las personas en el medio laboral inicia con los estudios de David McLelland (1969), orientados a identificar, mediante la investigación empírica, factores de éxito real de las personas en el trabajo. Para identificar la idoneidad profesional se tienen en cuenta, junto al contenido de conocimientos técnicos, otras características de las personas:

- Las habilidades interpersonales.
- Las capacidades cognoscitivas y de conductas.
- El concepto o percepción de uno mismo, traducido en actitudes y valores.
- Los motivos o impulsores que seleccionan y orientan la conducta.
- Los rasgos de personalidad o carácter.

Siguiendo los estudios de Francisco Longo (2002), expone que disponer de un buen *perfil del ocupante del puesto* es imprescindible para asegurar una gestión correcta de los procesos de incorporación de las personas, pero también para el funcionamiento de otras áreas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), como las políticas de evaluación y desarrollo, en cuanto estas orientan a la mejora de las competencias más relevantes de las personas. Un buen perfil, especialmente en su papel orientador del reclutamiento y la

selección, debe estar formado por pocas competencias, y todas ellas consideradas claves para un desempeño de éxito. La conjunción de ambos requisitos permite acceder al mercado de trabajo con garantías razonables de éxito, diseñar procesos de incorporación eficaces a unos costes razonables y disponer de un conjunto de predictores con alta probabilidad de aproximarse a la idoneidad perseguida.

## **5.2. Gestión por competencias**

La gestión por competencias, según Francisco Longo (2002), supone un determinado enfoque de la gestión de los recursos humanos. En tanto que las competencias son una variable clave del comportamiento de las personas en el trabajo, la GRH debe tenerlas en cuenta y proponerse influir sobre ellas mediante políticas y prácticas que afectan a todos sus subsistemas, y se manifiestan al planificar necesidades cualitativas de personal, al definir perfiles de idoneidad, al seleccionar personas, al evaluar el rendimiento, al definir políticas de desarrollo e, incluso, al retribuir.

## **5.3. Perfil del agente público de la SSI**

A los fines de cumplir con uno de los objetivos específicos de la presente investigación, se describen los perfiles de los agentes públicos que se desempeñan laboralmente en la SSI, según su formación académica. Información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Obras y Servicios Públicos, como se expone en la tabla 2.

**Tabla 2.** *Perfil del titular del puesto de trabajo de la SSI, según su nivel académico*<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Datos proporcionados por el Depto. de RR. HH. del Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

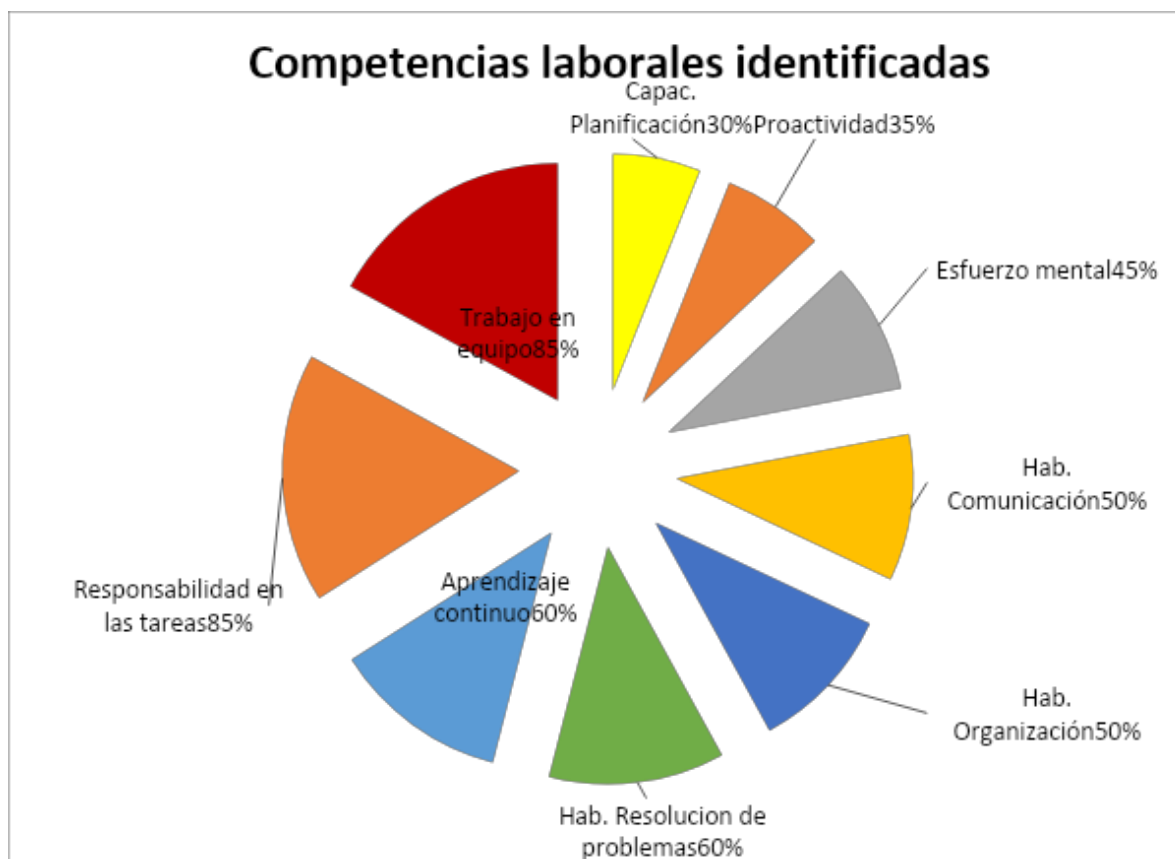
<b>PUESTO</b>	<b>PERFILES</b>
Subsecretaría de Infraestructura	Ingeniero civil
Dirección de Saneamiento	Ingeniero civil
Depto. Servicios Tarifados	Licenciado en economía
Jefe de Depto. de Energía eléctrica	Ingeniero eléctrico
Jefe de Depto. de Gas	Ingeniero civil
Jefe de Depto. de Saneamiento	Ingeniero civil
Secretaria Privada	Bachiller
Recepción	Bachiller
Cocina	Bachiller

**Fuente:** elaboración propia a partir del análisis de legajos de los agentes.

#### **5.4. Identificación de competencias laborales de la SSI**

En el siguiente punto se describen las principales competencias laborales de los agentes. De las veinte encuestas realizadas, diecisiete agentes dijeron poseer la capacidad de trabajo en equipo y responsabilidad en las tareas (85%), doce agentes (60%) manifestaron tener capacidades para la resolución de problemas y aprendizaje continuo, diez agentes (50%), habilidades de comunicación y organización, nueve agentes (45%) manifestaron tener esfuerzo mental, siete agentes (35%) proactividad y seis agentes (30%), capacidad de planificación. Estos resultados pueden visualizarse en la figura 11.

**Figura 11.** Resultado de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI. Descripción de las competencias laborales



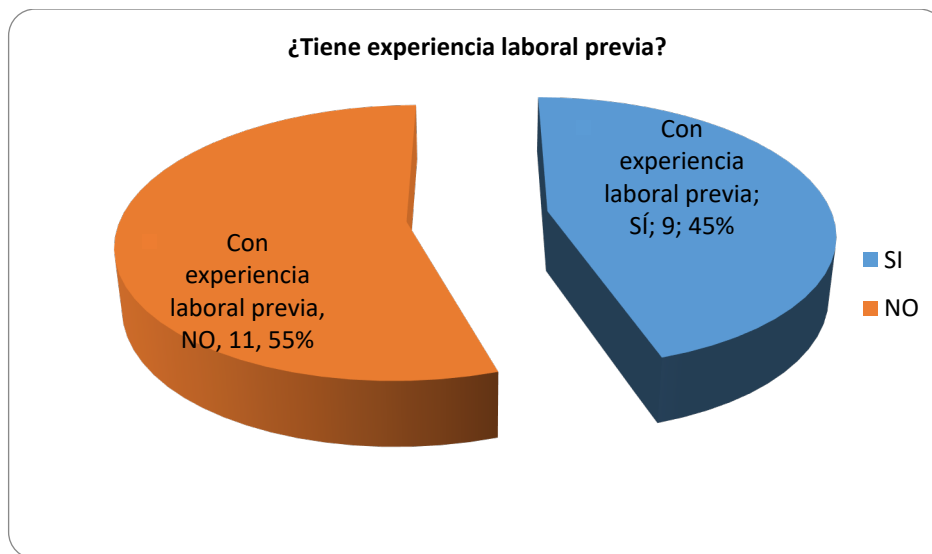
**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI.

### **5.5. Agente público de la SSI**

Siguiendo con el análisis, y ampliando el perfil del agente que se desempeña en la SSI, se presentan cuatro gráficos como resultado de las veinte encuestas realizadas, las cuales describen: con experiencia laboral previa, once agentes (55%); sin experiencia, nueve agentes (45%). Nivel académico con título universitario, catorce agentes (70%). Con vocación de servicio, doce agentes (60%) y sin vocación, ocho agentes (40%). Finalmente, se indaga sobre el manejo del programa AutoCAD,<sup>8</sup> donde once agentes (55%) utilizan esta herramienta de trabajo y nueve agentes (45%) no la usan.

<sup>8</sup> El software de diseño AutoCAD permite la creación y edición profesional de geometría 2D y modelos 3D, se usa para planos digitales, necesarios para los proyectos de obras de infraestructuras.

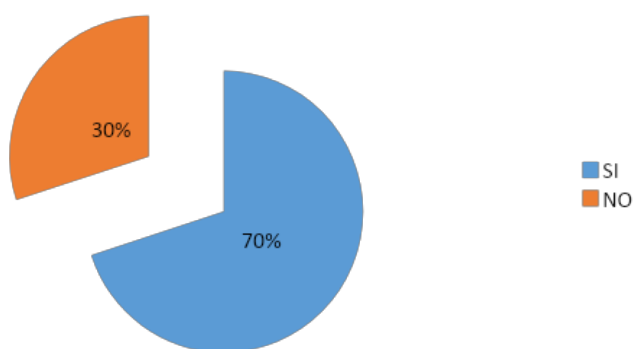
**Figura 12.** *Experiencia laboral previa del agente afectado a la SSI*



**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI.

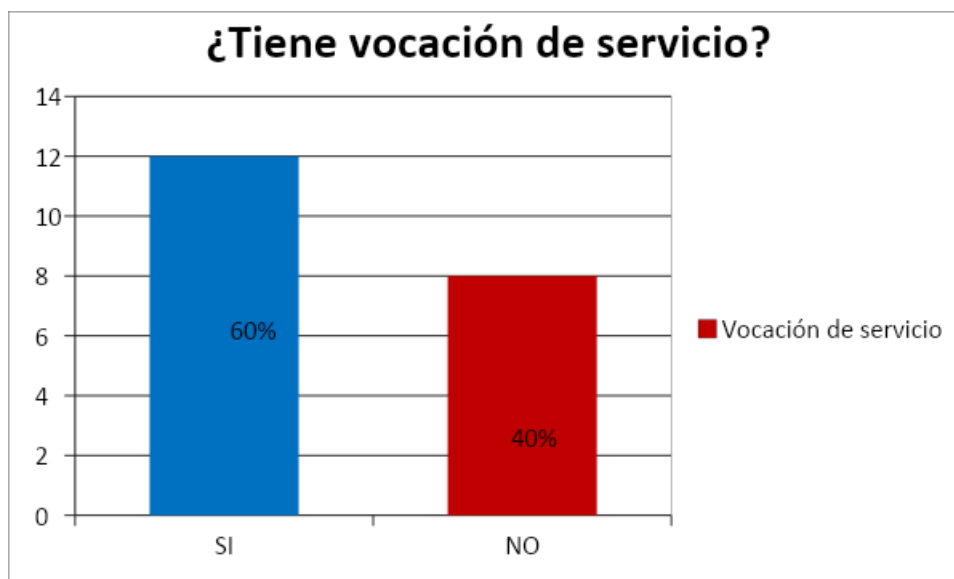
**Figura 13.** *Resultado de las encuestas realizadas a los agentes públicos que trabajan en la SSI, sobre su nivel académico*

**¿Nivel universitario?**



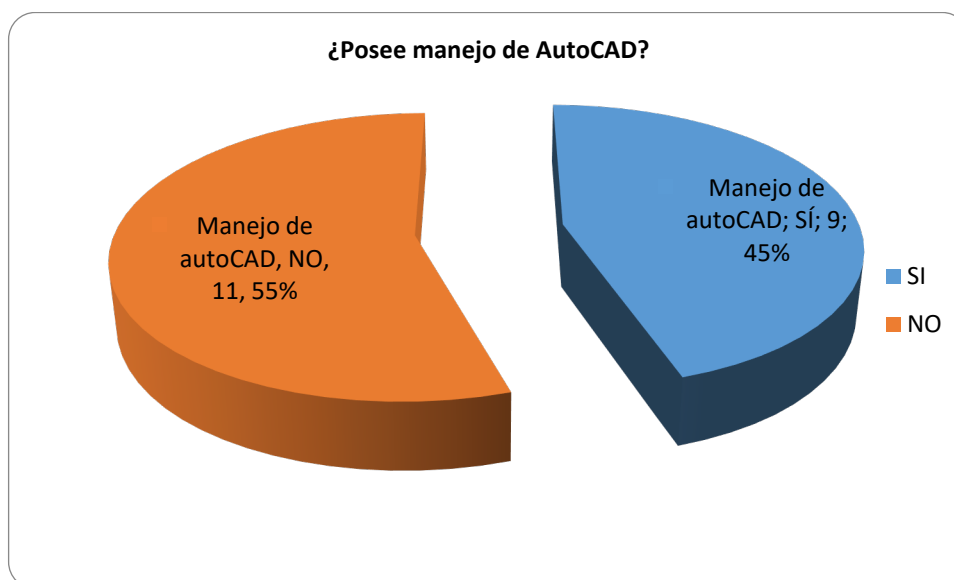
**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI

**Figura 14.** Vocación de servicio según las encuestas realizadas a los agentes de la SSI



**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI.

**Figura 15.** Manejo del programa AutoCAD según las encuestas realizadas a los agentes de la SSI

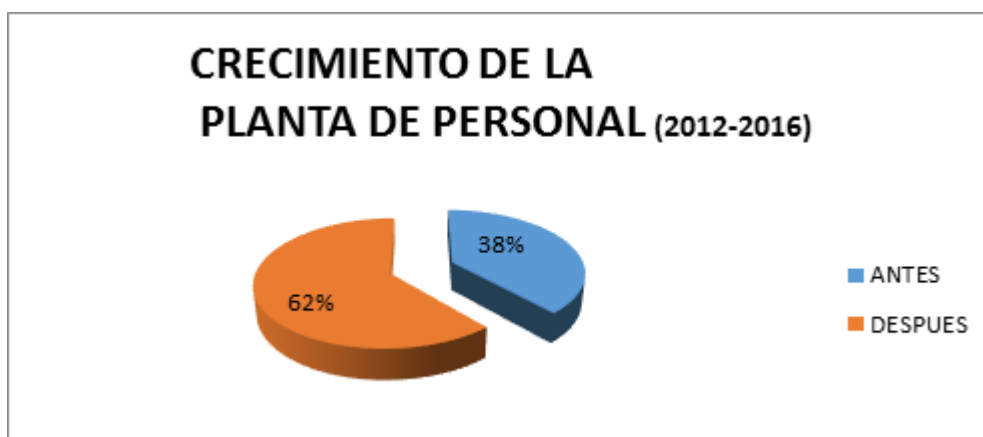


**Fuente:** elaboración propia, a partir de las encuestas realizadas a los agentes a la SSI.

## 5.6. Crecimiento de la planta de personal de la SSI

A los fines de cumplir con uno de los objetivos específicos de esta investigación, se analizaron los legajos de los agentes existentes en la SSI dentro del período elegido (2012-2016).<sup>9</sup> En total, se contrataron dieciséis agentes nuevos (antes eran diez agentes).

**Figura 16.** Para realizar el siguiente gráfico, se consideró la fecha de ingreso del agente público a la SSI.



**Fuente:** elaboración propia, a partir de la fecha de ingreso de los agentes a la SSI.

### 5.6.1. Incorporación de personal por especialidad

Al indagar sobre el crecimiento de la planta de personal, a partir de las nuevas funciones, surge que se contrató un perfil de agente específico en la materia, debido a que son obras de infraestructura que así lo requieren, entre ellas, obras de energía eléctrica, agua, cloacas y gas por red, y se evalúa el volumen de proyectos de obras demandantes.

Por su parte, la titular de la Secretaría de Administración informó:

La incorporación del personal es por especificidad, en la subsecretaría se necesitan ingenieros electrónicos, ingenieros mecánicos, etc. Se pide por requerimientos, es decir, si se necesitan afianzar los proyectos de gasoductos, por ejemplo, se contrata a raíz de la demanda de obras en particular. (Pico, comunicación personal, 04 de agosto de 2020)

<sup>9</sup> Se adjunta como Anexo III Análisis de datos - cuadro N° 02.

Sobre el mismo tema, al entrevistar al titular de la Subsecretaría de Infraestructura, sostuvo lo siguiente:

En el equipo están todos los empleados que dependen del ministerio, salvo la excepción del ingreso de una ingeniera adscripta, que pertenece a Vialidad y está en el área de saneamiento. En el área de tarifados hay otra agente adscrita de la policía, también ingresó un ingeniero civil y un ingeniero electricista al departamento eléctrico. (Bengochea, comunicación personal, 10 de agosto de 2020)

Asimismo, la titular de la Secretaría de Obras comentó: “Se incorporó bastante personal, es en función de la cantidad de proyectos y de inspecciones de obras que tengamos que ejecutar, [...] surge la necesidad de incorporar profesionales a las diferentes áreas” (Echarren, comunicación personal, 14 de agosto de 2020). Además, el titular de la Subsecretaría de Infraestructura informó que “el inspector tiene que ser idóneo, tiene que saber del tema, responsable y con disponibilidad para poder viajar” (Bengochea, comunicación personal, 10 de agosto de 2020).

Por último, el titular de la Dirección de Recursos Humanos planteó en la entrevista:

Es un área técnica todo lo que es infraestructura, la mayoría son ingenieros, técnicos electromecánicos, eso sí, tienen que ser afín necesariamente, no como en otro sector que se puede prescindir, pero en este sector sí debe ser inherente al área, técnico electromecánico, ingeniero civil, ingeniero hidráulico, ingeniero electricista, ingeniero en estructuras. (Pérez, comunicación personal, 28 de agosto de 2020)

### **5.7. Ley N° 3052 (Personal de conducción)**

La siguiente normativa establece el nivel jerárquico de las unidades organizativas en el ámbito de la administración pública de Río Negro. En el Capítulo V de la Ley de la Función Pública N° 3052 (1996) se describe la administración de Recursos Humanos en relación con el personal de conducción:

Artículo 17.- Tendrán la condición de personal de conducción política los Ministros, Secretarios, Subsecretarios y Directores Generales del Poder Ejecutivo, como así también los



miembros de instituciones descentralizadas que ocupen puestos de trabajo equivalentes. También tendrán dicha condición, quienes se desempeñen en funciones para las cuales las estructuras aprobadas requieran el carácter de puestos de conducción política [...]

Artículo 18.- Los agentes públicos comprendidos en el régimen instituido por esta ley, podrán revistar en alguna de las siguientes condiciones:

- a) Gerentes públicos.
- b) Empleados públicos.

### **5.8. Ley N° 3487 (Estatuto para el agente público)**

El Capítulo III de la Ley 3487 establece la arquitectura escalonaría de los agrupamientos para los agentes de la administración pública:

Artículo 9°.- De acuerdo con la naturaleza funcional de los puestos de trabajo que ocupan, los agentes que den revistar en los siguientes agrupamientos:

- a) Agrupamiento Gerencia Pública.
- b) Agrupamiento Profesional.
- c) Agrupamiento Técnico.
- d) Agrupamiento Administrativo.
- e) Agrupamiento Auxiliar Asistencial.
- f) Agrupamiento Servicios de Apoyo.

## **6. Conclusión**

Tras el análisis de toda la información volcada en este trabajo de investigación, se concluye que, dentro del subsistema de organización del trabajo propuesto por Francisco Longo (2002), propone dos procesos que deberían ser gestionados por la Dirección de Recursos Humanos, a través de políticas y prácticas destinadas a diseñar los puestos de trabajo y definir el perfil del ocupante de ese puesto, previo a la gestión del empleo.<sup>10</sup> En el caso de la Subsecretaría de Infraestructura dependiente del Ministerio de Obras y Servicios públicos (dentro del período 2012-2016), la organización del trabajo, en términos de puesto y perfil, estuvo

---

<sup>10</sup> Segundo subsistema de la planificación estratégica propuesta por Longo (2002), destinado a la incorporación de personal.

diseñada por el ápice estratégico<sup>11</sup> de la organización, como política de gestión, se decidió modificar la estructura organizativa en cinco oportunidades e incorporar personal mediante los decretos de designación, esto se dio de acuerdo a las nuevas competencias laborales asignadas por la Ley 4712, traducidas en la necesidad del contexto demandante de obras de infraestructura que, según los actores principales y la temporada estacional, tiene mayor volumen de trabajo un área que otra, como por ejemplo, el área de gas tiene mayor demanda de obras de infraestructura en invierno.

Mintzberg (1979) define a la *estructura organizativa* como el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas para conseguir luego la coordinación de las mismas. Inicialmente, en la SSI se creó una estructura grande, con el rango de Secretaría, con una Subsecretaría y dos Direcciones. Esto se concretó en el año 2014 con la jerarquía de Subsecretaría con una sola Dirección, se produjo debido a que, al trabajar en conjunto con otros organismos públicos –tales como, DPA, ARSA y ARSE–, no fue necesario contar con una estructura tan grande, como se planteó en un primer momento. Este tipo de distribución se encuadra dentro de las cinco configuraciones estructurales propuestas por Mintzberg (1979) en la *burocracia maquinal*, porque se caracteriza por tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones y un poder de decisión relativamente centralizado. Se sostiene una fuerte división del trabajo y se diferencian marcadamente las unidades. También, se encuentra una obsesión por el control, obteniendo su coordinación mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer.

La sanción de la Ley de Ministerios (4712) incorporó a la SSI nuevas competencias en materia de obras de infraestructura, tales como obras de energía eléctrica, cursos de agua, control de inundaciones, régimen de agua y la distribución de gas por red. Además, esta

---

<sup>11</sup> El *ápice estratégico* se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Por ejemplo: Ministro, Secretario, Subsecretario y Director.

normativa incorporó bajo la órbita del Ministerio de Obras al departamento provincial de agua (DPA), Aguas Rionegrinas Sociedad Anónima (ARSA), Aguas Rionegrinas Sociedad del Estado (ARSE) y la Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR), lo cual facilitó el trabajo en equipo con otros inspectores de obras, enriqueciendo a la SSI.

Estas nuevas funciones provocaron cambios en la planta de personal de la SSI, generando un crecimiento cuantitativo y cualitativo en primera instancia, la misma aumentó un 67%, incorporando a dieciséis agentes públicos nuevos, en su mayoría, con el perfil de ingeniero civil, información que procede del análisis de los legajos de los agentes, de acuerdo a su fecha de ingreso a la administración pública. Anteriormente a estas modificaciones el organismo analizado contaba con diez agentes públicos.

Al indagar cómo era el trabajo cotidiano cuando la ubicación del personal se encontraba en diferentes edificios, las respuestas surgieron como resultado de las encuestas realizadas a los agentes de la SSI, evidenciaron que el 62 % manifestó que le costaba la coordinación y supervisión del trabajo cotidiano cuando cumplían su labor en diferentes edificios, como se observa en la figura 9 (Supuesto I).

Por otra parte, al consultar sobre el cumplimiento de las competencias básicas por parte de la SSI y como resultado de las entrevistas realizadas a los actores principales, surge que la planta de personal existente cumple con las competencias básicas asignadas por ley, debido a que, trabajan en conjunto con otros organismos públicos (DPA, ARSA, ARSE, DVR), y también reciben el apoyo de los inspectores que realizan sus tareas en las delegaciones de General Roca y San Carlos de Bariloche (Supuesto II).

Como ya se mencionó y siguiendo a Chiavenato (2009), un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades, la periodicidad, las funciones, los objetivos, etc. En el caso de la planta de personal de la SSI, surgieron algunas dificultades con respecto a ese tema; en palabras del coordinador de área: “hay confusiones de cuáles son las funciones” y “tenemos superposición de trabajo”. En el primer caso, mencionó que Infraestructura debiera llevar a cabo obras de afuera como, por ejemplo, un tendido eléctrico, y no obras dentro de un edificio. En segundo lugar, se refirió a que, por ejemplo, cuando se

presenta una obra de cloacas, no se sabe a quién le corresponde la realización de la misma, si a los inspectores de ARSA o a ellos. Asimismo, al indagar sobre los conocimientos que posee el agente sobre el manual de funciones (cuando se consultó ¿quiénes leyeron este manual?), el 65% (13) de los mismos declaró no haberlo leído (figura 8).

Finalmente, al ser parte de la planta de personal de la SSI, se observa la importancia de contar con una organización del trabajo adecuada, debido a tres factores. Por un lado, la descripción del puesto de trabajo estaría plasmada en el manual de funciones, el cual resultaría de guía práctica, tanto para el agente que ingresa a una nueva área como para el que ya reside, ya que, evitaría la superposición de trabajo o la confusión en las funciones. Por otra parte, se observa que cuando un agente se jubila no siempre está planificada la organización del trabajo, quedando un “vacío” en ese lugar. Y por último, su importancia radica en la adecuada distribución de las tareas, debido a que, existen áreas con un alto volumen de trabajo, a diferencia de otras áreas.

## **7. Recomendaciones**

A continuación, a modo de sugerencia se presentan los siguientes ítems que surgieron al culminar el análisis de la SSI:

- Aprobación del organigrama y su revisión periódica, a los fines de proporcionar una fuente autorizada de consulta. Facilitar al personal conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización, lo que contribuiría a describir posibles lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia o excesiva supervisión y control (Franklin, 1996).

- Actualización del manual de funciones y su revisión periódica por el jefe inmediato de cada área, con doble fin: por un lado, con el propósito de brindarle una herramienta operativa al agente público existente (detallando sus tareas diarias), y por otra parte, que resulte una guía práctica para los agentes nuevos que puedan incorporarse.

- Reunión mensual por área, a los fines de coordinar las funciones que se desarrollan diariamente, resolver posibles conflictos y poner en conocimiento la normativa vigente, a fines de optimizar la eficacia y la eficiencia en la organización.
- El diseño de los puestos de trabajo y la definición de los perfiles deberán ser revisados periódicamente por los jefes inmediatos, con el fin de adaptarlos a la evolución de las tareas y sus nuevas exigencias. Análisis y relevamiento a solicitar por el Departamento de Recursos Humanos del organismo.

## 8. ANEXO I

### **Marco Normativo**

#### 1. LEY N° 4712

*Sancionada: 30/11/2011*

*Promulgada: 05/12/2011 - Decreto: 2011/2011*

*Boletín Oficial: 08/12/2011 - Número: 4993*

**LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO**

**SANCIONA CON FUERZA DE L E Y**

*Título 1*

**DE LOS MINISTERIOS Y SECRETARÍAS DE ESTADO**

**DEL PODER EJECUTIVO DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO**

*Artículo 1°.- Conforme lo establecido por el artículo 183 de la Constitución de la Provincia de Río Negro, el despacho de los asuntos de la provincia estará a cargo de los siguientes ministros:*

- a) de Gobierno.*
- b) de Economía.*
- c) de Obras y Servicios Públicos.*
- d) de Educación.*
- e) de Desarrollo Social.*
- f) de Salud.*
- g) de Producción.*
- h) de Turismo.*

*Artículo 2º.- Asimismo, funcionarán con dependencia directa del señor Gobernador de la provincia, con rango y jerarquía de ministerio, las siguientes Secretarías de Estado:*

- a) Secretaría General.*
- b) Secretaría Legal y Técnica.*
- c) Secretaría de Información y Coordinación.*

## *Título 2*

### *DISPOSICIONES COMUNES A TODOS LOS MINISTERIOS*

*Artículo 3 º.- Ministros. Asistencia al Gobernador: El Gobernador de la Provincia de Río Negro será asistido en sus funciones por los ministros individualmente, en materia de las responsabilidades que esta norma les asigna como competencia, y en conjunto, constituyendo el Gabinete provincial.*

*Artículo 4º.- Funciones: Las funciones de los ministros serán:*

- a) Como integrantes del Gabinete provincial.*
  - 1. Intervenir en la determinación de los objetivos políticos.*
  - 2. Intervenir en la determinación de las políticas y estrategias provinciales.*
  - 3. Intervenir en la asignación de prioridades y en la aprobación de planes, programas y proyectos de la acción de gobierno.*
  - 4. Intervenir en los supuestos previstos en los artículos 143 inciso 2) y 181 inciso 6) de la Constitución Provincial.*
  - 5. Intervenir en la preparación del proyecto de presupuesto provincial.*
  - 6. Informar sobre cuestiones propias de su competencia.*
  - 7. Intervenir en todos aquellos asuntos que el Poder Ejecutivo provincial someta a su consideración.*

8. *Intervenir en el sistema de planificación provincial.*

9. *Entender en la orientación del accionar de los organismos o empresas en las que la provincia participe, en consecuencia, con las políticas públicas establecidas por el Gabinete provincial para cada rama de actividad.*

b) *En materia de su competencia:*

1. *Cumplir y hacer cumplir la Constitución Nacional, la Constitución Provincial y las leyes vigentes.*

2. *Refrendar y legalizar con su firma los actos de competencia del Gobernador.*

3. *Elaborar y suscribir proyectos de leyes y decretos originados en el Poder Ejecutivo provincial, así como los reglamentos que deban dictarse para asegurar el cumplimiento de las leyes.*

4. *Representar política y administrativamente a sus respectivos ministerios.*

5. *Entender en la celebración de contratos en representación del Estado y en la defensa de los derechos de éste conforme la legislación vigente.*

6. *Proponer al Poder Ejecutivo provincial la estructura orgánica del ministerio a su cargo y las designaciones, promociones y remociones del personal de sus jurisdicciones.*

7. *Resolver por sí, todo asunto concerniente al régimen administrativo de su respectivo ministerio, ateniéndose a los criterios de gestión que se dicten y adoptar las medidas de coordinación, supervisión y contralor necesarias para asegurar el cumplimiento de las funciones de su competencia.*

8. *Promover la interacción y la complementación con los demás ministerios en la instrumentación de las acciones de gobierno.*

9. *Coordinar con los demás ministerios y secretarías los asuntos de interés compartido.*

10. *Velar por el cumplimiento de las decisiones que emanen del Poder Judicial en uso de sus atribuciones.*



11. *Proponer el presupuesto de su ministerio, conforme las pautas que fije el Gabinete provincial y a los programas que se proyecten en consecuencia.*

12. *Redactar y elevar a consideración del Poder Ejecutivo provincial la memoria anual de la actividad cumplida por sus ministerios y el nivel de ejecución de los programas propuestos.*

13. *Intervenir en el ámbito de su competencia en las acciones tendientes a lograr la efectiva articulación regional del territorio provincial, conforme las pautas que determine la política provincial de ordenamiento territorial.*

14. *Coordinar con el Sistema de Planificación la organización de los equipos de planeamiento y desarrollo de sus respectivos ministerios.*

15. *Aportar todos los datos e informaciones que les sean requeridos, en el tiempo y modo que determinen las normas en vigencia.*

*Artículo 5°.- Responsabilidad: Cada ministro es responsable de los actos que legaliza y solidariamente de los que acuerda con sus colegas.*

*Artículo 6°.- Acuerdo General: Los ministros se reunirán en Acuerdo General, siempre que lo requiera el Gobernador. Los acuerdos que den origen a decretos y resoluciones conjuntas serán suscriptos en primer término por aquél a quien compete el asunto o por el que lo haya iniciado. A continuación, será suscripto por los demás en el orden del artículo 1° de esta ley y serán ejecutados por aquél a cuyo departamento corresponda o por el que se designe al efecto en el acuerdo mismo.*

*Artículo 7°.- Refrendo: Los actos del Poder Ejecutivo provincial serán refrendados por el titular de la cartera que sea competente en razón de la materia de que se trate. Cuando ésta sea atribuible a más de un ministro, o en caso de dudas acerca del ministerio que corresponda el asunto, el titular del Poder Ejecutivo provincial determinará la forma y el plazo en que cada uno de ellos tomará intervención.*

*En caso de ausencia transitoria, por cualquier motivo o vacancia, los ministros serán reemplazados en la forma que determine el Poder Ejecutivo provincial. A los fines del refrendo de los correspondientes actos de gobierno, las Secretarías de Estado, las Secretarías de la Gobernación, la Contaduría General de la provincia y la Fiscalía de Estado estarán vinculadas con el Ministerio de Gobierno.*

*Artículo 8°.- Incompatibilidad laboral: Los cargos de ministros son incompatibles con el ejercicio de cualquier otra actividad rentada o no u otro cargo nacional, provincial o municipal, sea electivo o no, con excepción de cargos en la docencia, que no exijan dedicación exclusiva.*

*Los ministros no podrán intervenir en los asuntos en los que estén interesados sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. Tampoco podrán aceptar designaciones de ningún tipo en litigios judiciales, contencioso-administrativos o sometidos a Tribunales Arbitrales.*

*Igualmente, no podrán ser presidente o miembro del directorio o consejos administradores, representantes, agentes, apoderados, gestores, asesores o consejeros, patrocinantes o empleados de empresas privadas que exploten servicios públicos o gocen de subvenciones u otras ventajas análogas de la Nación, provincia, municipalidades o de otras reparticiones públicas descentralizadas. Tampoco podrán ejercer profesión liberal o desempeñar actividades en las cuales, sin estar comprometido el interés del Estado, su condición de funcionario pueda influir en la decisión de la autoridad competente o alterar el principio de igualdad ante la ley consagrado por el artículo 16 de la Constitución Nacional. También rigen para los mismos las incompatibilidades e inhabilidades establecidas en otras leyes nacionales.*

*Artículo 9°.- Excusación: Cuando alguno de los ministros se encontrase vinculado con algún asunto que tramitare en la cartera a su cargo, en las condiciones descriptas por el artículo 17 del Código Procesal Civil y Comercial de la provincia (ley P nº 4142), deberá*

*proceder a excusarse mediante resolución fundada. El Gobernador deberá aceptar o denegar la excusación disponiendo, además, en caso afirmativo, quién será el ministro o secretario que se hará cargo del despacho del trámite en cuestión. Si dadas las condiciones establecidas para que proceda la excusación, ésta no se produjere, ello será causal suficiente de nulidad del acto, sin perjuicio de las responsabilidades personales que pudieren corresponder.*

### *Título 3*

#### *DE LAS SECRETARIAS Y SUBSECRETARIAS*

*Artículo 10.- Secretarías y Subsecretarías de los Ministerios y Secretarías de Estado: En los ministerios podrán crearse una o más secretarías o subsecretarías cuyos titulares serán designados por el Gobernador. En las Secretarías de Estado podrán crearse subsecretarías. Los secretarios y subsecretarios secundarán a los ministros o a los Secretarios de Estado en el despacho de sus carteras. Su creación, la asignación de responsabilidades y atribuciones, así como su organización interna, serán objeto de reglamentación por parte del Poder Ejecutivo.*

### *Título 4*

#### *DELEGACIÓN DE FACULTADES*

*Artículo 11.- Delegación de facultades: Facúltase al Poder Ejecutivo para delegar en los ministros y en los Secretarios de Estado, facultades relacionadas con las materias que les competen, de acuerdo con lo que se determine expresa y taxativamente por decreto.*

*Artículo 12.- Delegación funcional: Los ministros y secretarios de Estado podrán delegar la resolución de asuntos relativos al régimen económico y administrativo de sus*

*respectivos departamentos, en los funcionarios que determinen conforme con la organización de cada área.*

*Artículo 13.- Resoluciones. Efectos: Las resoluciones que dicten los ministros y secretarios de Estado tendrán carácter definitivo en lo que concierne al régimen económico y administrativo de sus respectivas jurisdicciones, salvo el derecho de los afectados a deducir los recursos que legalmente correspondan.*

## *Título 5*

### *DE LOS MINISTERIOS EN PARTICULAR*

*Artículo 14.- Competencia del Ministerio de Gobierno: Compete al Ministerio de Gobierno asistir al Gobernador en todo lo inherente al gobierno político interno, al orden público y al ejercicio pleno de los principios y garantías constitucionales, procurando asegurar y preservar el sistema republicano y democrático de gobierno y, en particular:*

- 1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.*
- 2. Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo provincial.*
- 3. Entender en las cuestiones institucionales en que estén en juego los derechos y garantías de los habitantes de la provincia.*
- 4. Intervenir en la cuestión de los límites de la provincia, tratados interprovinciales y convenios y cuestiones regionales.*
- 5. Entender en todo lo atinente al Régimen de las Personas Jurídicas de la provincia, al Régimen del Estado Civil y Capacidad de las Personas, al Régimen Notarial y Escribanía General de Gobierno, al Régimen del Registro de la Propiedad Inmueble y al Registro de Contratos Públicos.*

6. *Entender en la protección de los derechos y garantías de los ciudadanos, procurando garantizar el pleno ejercicio de las libertades y de los derechos humanos de los habitantes de la provincia.*

7. *Intervenir en la gestión de políticas de equiparación y reconocimiento tendientes a eliminar los obstáculos sociales, políticos y económicos, promoviendo la igualdad de posibilidades.*

8. *Entender en la promoción de la seguridad física, patrimonial y jurídica de los habitantes de la provincia.*

9. *Entender en todo lo concerniente a la organización y dirección de la Policía de Río Negro.*

10. *Entender en todo lo referente a la gestión del sistema penitenciario, la conmutación de penas y asistencia a liberados.*

11. *Entender en todo lo atinente a la Defensa Civil.*

12. *Entender en la fijación de criterios y políticas en materia de resolución de conflictos laborales, convenios laborales, regulación gremial y de mercados laborales.*

13. *Intervenir en todo lo referente a la promoción del empleo y a la definición de estrategias tendientes a compatibilizar el impacto de la política laboral y social sobre la economía provincial.*

14. *Intervenir en la promoción de la capacitación, formación y reconversión laboral de los trabajadores.*

*Artículo 15.- Competencia del Ministerio de Economía: Compete al Ministerio de Economía asistir al Gobernador en todo lo inherente a la gestión de la hacienda pública y, en particular:*

1. *Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.*

2. *Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo provincial.*

3. *Entender en la administración financiera del sector público provincial a través de los sistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad y crédito público, interviniendo en la aplicación de las políticas y en la administración presupuestaria y financiera del gasto público provincial.*

4. *Entender en lo relativo a las políticas, normas y sistemas de contrataciones del sector público provincial, incluyendo sistemas de compras y suministros.*

5. *Intervenir en la administración y control del crédito público interno y externo del Estado provincial y en la formulación de propuestas e implementación de las políticas relativas al financiamiento interno y externo del Estado provincial, controlando la aplicación de todo acto o negociación de financiamiento a celebrarse por la provincia o sus organismos o empresas por las que puedan originarse obligaciones de pago.*

6. *Coordinar junto con la Agencia de Recaudación Tributaria la fijación de la política tributaria en materia de recaudación, fiscalización, determinación y devolución de impuestos, tasas y contribuciones.*

7. *Coordinar junto con la Contaduría General los aspectos contables que hacen a la relación entre el Gobierno provincial, la Nación y los municipios.*

8. *Entender en todo lo inherente a las relaciones fiscales, económica y financiera entre la Provincia de Río Negro, el Estado Nacional, los municipios y otras jurisdicciones.*

9. *Intervenir en la regulación de los criterios de remuneración de los agentes públicos y su articulación con la gestión presupuestaria de recursos humanos.*

10. *Entender en todo lo atinente a la regulación del comercio interno, asegurando la vigencia de los derechos del consumidor y su defensa.*

11. *Intervenir en la gestión y ejecución, en coordinación con el Gabinete provincial, del "Programa de Apoyo a la Modernización Productiva de la Provincia de Río Negro" otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*

12. *Entender en la supervisión y seguimiento del convenio de transferencia del sistema de previsión social de la provincia a la Nación.*

13. *Entender y supervisar la gestión de todo lo concerniente a Lotería para Obras de Acción Social.*

14. *Intervenir en lo relativo al Régimen de la Función Pública incluyendo la regulación de la definición de las estructuras organizativas, la selección e ingreso, la capacitación, desarrollo, carrera, deberes y derechos del personal, la estructura y composición de los salarios y la relación de éstos con el presupuesto provincial.*

15. *Supervisar la gestión y administración de las sociedades del Estado y/o anónimas en las que la provincia tenga participación accionaria.*

16. *Representar a la provincia en toda reunión y/o asambleas que efectúen las organizaciones mencionadas en el inciso anterior.*

17. *Conducir la sindicatura de empresas públicas.*

18. *Intervenir en la gestión de actividad de las empresas y organismos en liquidación.*

19. *Entender y supervisar la gestión de los siguientes organismos: Ente Provincial Regulador de la Electricidad (EPRE) y el Instituto Autárquico Provincial del Seguro (IAPS).*

20. *Regular la participación accionaria o de capital de las empresas donde el Estado provincial sea socio o titular de dichas acciones o paquete accionario.*

21. *Coordinar la venta del paquete accionario en poder del Estado provincial, cuando ésta hubiese sido dispuesta por la norma legal correspondiente y sanear el pasivo en las empresas y sociedades sujetas a procesos de reconversión.*

**Artículo 16.- Competencia del Ministerio de Obras y Servicios Públicos:** *Compete al Ministerio de Obras y Servicios Públicos asistir al Gobernador en todo lo inherente a la gestión de planificación, ejecución y control de obras de infraestructura social básica, puertos y vías navegables, emprendimientos viales, aeropuertos, obras sanitarias, edificios y bienes de dominio público y, en particular:*

1. *Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.*

2. *Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo provincial.*

3. *Intervenir en todo lo inherente al desarrollo e implementación de los sistemas informáticos y de comunicaciones para la administración pública provincial, incluyendo la auditoría de licencias, compatibilidad de programas, equipamiento y el asesoramiento técnico en la materia.*

4. *Entender en todo lo referente a la regulación de los servicios públicos de transporte, telecomunicaciones, energía eléctrica, servicios especiales de defensa de cursos de agua, control de inundaciones y régimen de aguas.*

5. *Intervenir y coordinar con los ministerios y demás dependencias del Poder Ejecutivo, los proyectos de infraestructura que sean requeridos en todos los órdenes.*

6. *Intervenir en la determinación de las políticas a seguir por el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV) y Viviendas Rionegrinas Sociedad del Estado.*

7. *Entender en el mantenimiento de los bienes inmuebles del Estado provincial, así como del parque automotor y viviendas oficiales.*

*Artículo 17.- Competencia del Ministerio de Educación: Compete al Ministerio de Educación asistir al Gobernador en todo lo atinente a la gestión política en las áreas de educación y, en particular.*

1. *Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.*

2. *Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo provincial.*

3. *Ejercer la Presidencia del Consejo Provincial de Educación, pudiendo delegar la misma, eventual y temporariamente, en otro integrante del cuerpo.*

4. *Intervenir en la planificación, regulación y control de los servicios educativos provinciales en todos sus niveles y modalidades.*



5. *Administrar los recursos destinados a la educación por el Estado provincial, asignando los fondos correspondientes a las diversas unidades administrativas que integran el sistema educativo.*

6. *Designar, trasladar, remover y ascender al personal técnico administrativo y/o de servicios bajo jurisdicción estatal provincial, así como licenciarlo o sancionarlo.*

7. *Intervenir en las relaciones académicas con la Universidad Nacional de Río Negro, la Universidad Nacional del Comahue y otras universidades.*

8. *Entender en lo atinente a residencias universitarias.*

9. *Entender en lo atinente a la capacitación y formación continua de los docentes de los diferentes niveles educativos.*

10. *Intervenir y coordinar con los ministerios y demás dependencias del Poder Ejecutivo, los proyectos, programas y acciones en el aspecto educativo en todos los órdenes.*

[...]

#### **MODIFICACIONES:**

LEY N° 4794

Sancionada: 19/10/2012

Promulgada: 01/11/2012 - Decreto: 1566/2012

Boletín Oficial: 08/11/2012 - Número: 5090

*Artículo 16.-Competencia del Ministerio de Obras y Servicios Públicos: Compete al Ministerio de Obras y Servicios Públicos asistir al Gobernador en todo lo inherente a la gestión de planificación, ejecución y control de obras de infraestructura, viviendas, puertos y vías navegables, emprendimientos viales, aeropuertos, obras sanitarias, edificios y bienes de dominio público, transporte, seguridad vial, logística y comunicaciones, distribución de gas, aprovechamiento, protección, preservación y control de efectos nocivos de los recursos hídricos y, en particular:*

1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.

2. Ejecutar los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial.

3. Intervenir en todo lo inherente al desarrollo e implementación de los sistemas informáticos y de comunicaciones para la administración pública provincial, incluyendo la auditoría de licencias, compatibilidad de programas, equipamiento y el asesoramiento técnico en la materia.

4. Entender en todo lo referente a la regulación de los servicios públicos de transporte en todas sus formas, logísticas, comunicaciones.

5. Intervenir en la ejecución, controlar y coordinar obras de energía eléctrica, servicios especiales de defensa de cursos de agua, control de inundaciones y régimen de aguas y distribución de gas por red.

6. Intervenir y coordinar con los ministerios y demás dependencias del Poder Ejecutivo, los proyectos de infraestructura que sean requeridos en todos los órdenes.

7. Desarrollar las políticas a seguir por el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV), Viviendas Rionegrinas Sociedad del Estado, Departamento Provincial de Aguas (DPA), Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR), Aguas Rionegrinas Sociedad del Estado (ARSE), Aguas Rionegrinas Sociedad Anónima (ARSA), Vial Rionegrina Sociedad del Estado (ViaRSE), Tren Patagónico Sociedad Anónima.

8. Entender en el mantenimiento de los bienes inmuebles del Estado Provincial, así como del parque automotor y viviendas oficiales.

## **LEY N° 5105**

Sancionada: 28/04/2016

Promulgada: 20/05/2016 - Decreto: 648/2016

Boletín Oficial: 23/05/2016 - Número: 5461

*Artículo 17.- Competencia del Ministerio de Obras y Servicios Públicos: Compete al Ministerio de Obras y Servicios Públicos asistir al Gobernador en todo lo inherente a la gestión de planificación, ejecución y control de obras de infraestructura, viviendas, puertos y vías navegables, emprendimientos viales, aeropuertos, obras sanitarias, edificios y bienes de dominio público, transporte, seguridad vial, logística y comunicaciones, distribución de gas, aprovechamiento, protección, preservación y control de efectos nocivos de los recursos hídricos y, en particular:*

*1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia. Legislatura de la Provincia de Río Negro.*

*2. Ejecutar los planes, programas y proyectos de su área elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial.*

*3. Entender en todo lo referente a la regulación de los servicios públicos de transporte en general, logísticas y comunicaciones.*

*4. Intervenir en la ejecución, controlar y coordinar obras y servicios especiales de defensa de cursos de agua, control de inundaciones y régimen de aguas, distribución de gas por red y obras de energía eléctrica.*

*5. Intervenir y coordinar con los ministerios y demás dependencias del Poder Ejecutivo, los proyectos de infraestructura que sean requeridos en todos los órdenes.*

*6. Desarrollar las políticas a seguir por el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV), Viviendas Rionegrinas Sociedad del Estado, Departamento Provincial de Aguas (DPA), Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR), Aguas Rionegrinas Sociedad del Estado (ARSE), Aguas Rionegrinas Sociedad Anónima (ARSA), Vial Rionegrina Sociedad del Estado (ViaRSE), Tren Patagónico Sociedad Anónima.*

## **LEY N° 3052**

**Sancionada: 21/11/1996**

**Promulgada: 25/11/1996 - Decreto: 1983/1996**

**Boletín Oficial: 28/11/1996 - Número: 3420**

*Artículo 5º.- El Régimen de la Función Pública se instrumentará mediante tres sistemas:*

*a) Sistema de Administración de Estructuras Organizativas: para regular el proceso de diseño y aprobación de las unidades organizativas y sus puestos de trabajo, alcanzados por el presente régimen.*

*b) Sistema de Administración de Recursos Humanos: para regular los procesos relacionados con la carrera administrativa del personal.*

*c) Sistema de Administración Salarial: para regular los criterios de remuneración de los agentes públicos y su articulación con la gestión presupuestaria de recursos humanos.*

### **CAPÍTULO III**

#### **ADMINISTRACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

*Artículo 7º.- Las estructuras organizativas y la clasificación de los puestos de trabajo serán revisadas y aprobadas anualmente, a fin de verificar su adecuación a los objetivos institucionales y la racionalidad técnica de su diseño y dimensión.*

*La aprobación formal de las estructuras organizativas, será condición necesaria para la asignación de recursos presupuestarios, correspondientes a gastos en personal y para las designaciones de personal en los puestos de trabajo.*

*Dicha aprobación se realizará mediante decreto refrendado por los Ministros de Hacienda y el del área a que corresponda la estructura, siempre que se cuente con dictamen favorable del Consejo Provincial de la Función Pública y Reversión del Estado.*

*Artículo 8º.- Los proyectos de estructuras organizativas, deberán contener:*

*a) Una configuración de unidades organizativas.*

*b) Una planta de puestos de trabajo, los cuales deberán cumplir con los requisitos que se enumeran en los artículos 9º y 10 de la presente.*

*Artículo 9º.- La definición de la configuración de unidades organizativas de las estructuras, se regirá por los siguientes criterios:*

*a) Las unidades organizativas deberán constituir centros de responsabilidad, por la producción de resultados requeridos para el cumplimiento de los objetivos asignados a las instituciones de que formen parte.*

*b) A cada unidad organizativa se le asignará el tipo de unidad que corresponda, según el Clasificador de Tipos de Unidades Organizativas del Sector Público Provincial que, como Anexo I, forma parte de la presente norma. Dicha asignación se realizará de acuerdo con la valoración de cada unidad. Los instrumentos y procedimientos de valoración de unidades organizativas, deberán determinar de manera objetiva y confiable, el grado de responsabilidad de cada una de dichas unidades respecto de los resultados encomendados a las instituciones a las que pertenezcan y el volumen y la criticidad de los recursos bajo su responsabilidad.*

*c) La cantidad de unidades, su clasificación, tipo y asignación de responsabilidades, deberán ser definidas con arreglo a principios de racionalidad técnica generalmente aceptados, en función del mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.*

*Artículo 10.- La definición de la planta de puestos de trabajos de las estructuras organizacionales, se regirá por los siguientes criterios:*

*a) La definición de las tareas y los requisitos de los puestos de trabajo deberán realizarse de manera integral y orgánica, mediante la aplicación de instrumentos de descripción objetivos, basados en criterios homogéneos y comunes al conjunto del Poder Ejecutivo, que permitan su clasificación. A tales efectos, todos los puestos de trabajo serán descritos con un único clasificador ocupacional, el cual establecerá para cada clase ocupacional, las tareas y requisitos profesionales mínimos.*

b) Los requisitos de los puestos de trabajo, deberán establecerse partir de las necesidades de las tareas que deben cumplirse y tomar en cuenta el máximo aprovechamiento posible del recurso humano de la administración pública provincial.

c) Los puestos de trabajo deberán ser valorados a los efectos de establecer su nivel jerárquico y, de manera congruente y homogénea, su correspondencia con los grados en los diferentes escalafones o regímenes de recursos humanos. La valoración de los puestos deberá efectuarse empleando técnicas que respondan al estado del conocimiento en la materia y que permitan establecer la equivalencia de jerarquía entre puestos funcionalmente diferentes.

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

## **LEY N° 3487**

*Aprobada en 1ª Vuelta: 14/12/2000 - B.Inf. 90/2000*

*Sancionada: 29/12/2000*

*Promulgada: 29/12/2000 - Decreto: 1888/2000*

*Boletín Oficial: 04/01/2001 - Número: 3848*

**LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DE RIO NEGRO  
SANCIONA CON FUERZA DE L E Y**

### **CAPÍTULO III**

#### **ARQUITECTURA ESCALAFONARIA**

##### **Sección Primera**

##### **DE LOS AGRUPAMIENTOS**

*Artículo 9°.- De acuerdo con la naturaleza funcional de los puestos de trabajo que ocupan, los agentes pueden revistar en los siguientes agrupamientos:*

- a) Agrupamiento Gerencia Pública.*
- b) Agrupamiento Profesional.*
- c) Agrupamiento Técnico.*
- d) Agrupamiento Administrativo.*
- e) Agrupamiento Auxiliar Asistencial.*
- f) Agrupamiento Servicios de Apoyo.*

*Establécese dentro del Agrupamiento Profesional, el Sub agrupamiento Profesional Asistencial.”*

## 9. Anexo II

### **Modelo planilla de encuesta**

Con motivo de desarrollar un trabajo académico, se le solicita y agradece su colaboración. Asimismo, se indica que la presente encuesta es totalmente confidencial e impersonal.

Marque con una cruz (X) la respuesta correcta.

Tema: Estructura organizativa (puesto y perfil).

PUESTO DE TRABAJO:

-¿En qué año comenzó a trabajar en la subsecretaría? .....

-Nombre del puesto: .....

-¿Qué tareas realiza? (descripción detallada) .....

.....

-¿Cada cuánto realiza las tareas? (con qué periodicidad, por ejemplo: diario, semanal, mensual) .....

-¿Cuáles son los objetivos del área? (por qué lo hace) .....

.....

-¿Qué método utiliza? (cómo lo hace, por ejemplo: ir al lugar de la obra, uso de PC).....

-¿De quién depende su área? .....

-¿Tiene personal a cargo? SI  NO  ¿Cuántos empleados?:.....

-¿Trabaja en equipo con otras áreas? SI  NO  ¿Cuáles?.....

.....

-Entre los años 2012-2016, ¿en qué edificio estaba ubicado su lugar de trabajo?.....

.....



-En la escala del 1 al 5 (donde 1 es regular y 5 es excelente): Antes de tener edificio propio, ¿cómo era la supervisión y coordinación del trabajo cotidiano?.....

-Entre los años 2012-2016, ¿tuvo usted algún cambio en sus funciones? SI  NO

¿Cuáles?.....

#### PERFIL DEL EMPLEADO:

-Nivel académico:.....

-Título:.....

-Antes de trabajar en la subsecretaría, ¿tenía experiencia en su área de trabajo? SI  NO

-¿Conoce la misión de la subsecretaría? SI  NO

-¿Conoce el organigrama? SI  NO

-¿Ha leído el manual de funciones de su área? SI  NO

-Si es inspector, ¿posee licencia de conducir? SI  NO

- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo? (ambiente de trabajo, riesgos de trabajo, accidentes o enfermedades profesionales. Por ejemplo: normal, de oficina).

.....

-Según su criterio, para desempeñarse en su trabajo ¿se necesita tener vocación de servicio? SI  NO  ¿Por qué? .....

-¿Tuvo dificultades para adaptarse a su puesto de trabajo? SI  NO  ¿Cuáles?.....

.....

- Para desempeñarse en su puesto de trabajo, ¿qué competencias desarrolla?:

Habilidades de comunicación  Trabajo en equipo  Habilidades de resolución de problemas  Capacidad de planificación  Habilidades de organización

Responsabilidad en las tareas

Esfuerzo físico  Esfuerzo mental  Supervisión de personal

Manejo de AutoCAD  Proactividad  Aprendizaje continuo

Otras:.....

FIN. Muchas Gracias



## 10. Anexo III

**Tabla 3. Análisis de los decretos de designación de los agentes públicos, para la elaboración de los organigramas**

SUBSECRETARÍA DE INFRAESTRUCTURA - PERSONAL DE CONDUCCION 2012 AL 2016												
Tema: Estructura organizativa (puesto y perfil)												
Periodo	PUESTO	PERFIL	PUESTO	PERFIL	PUESTO	PERFIL	PUESTO	PERFIL	PUESTO	PERFIL	PUESTO	PERFIL
12/2011 al 09/2012	Ministro de obras y servicios públicos. (Decreto Nº 03/11)	Ingeniero Industrial	Secretaría de infraestructura y servicios públicos (Decreto 155/12)	Ingeniero civil	Subsecretaría de Infraestructura y energía (Decreto 247/12)	Ingeniero Electrico	Director de estudios, proyectos y ejecución de obras de Infraestructura (Decreto 27/12)	Ingeniero Electrico	Director de Saneamiento y Recursos Hídricos (Decreto 200/12)	Ingeniero civil		
09/2012 al 02/2014	Ministro de obras y servicios públicos. (Decreto 1334/12)	...	Secretaría de Infraestructura y servicios públicos (Decreto 1381/12)	...	Subsecretaría de energía a Infraestructura (Decreto 1385/12)	Licenciado en Ciencias Políticas	Director de estudios, proyectos y ejecución de obras de Infraestructura (Decreto 27/12)	Ingeniero Electrico	Director de Infraestructura de gas (Decreto 1452/12)	Ingeniero Electrico	Director de Recursos Hídricos (Decreto 1632/12)	Ingeniero Hidraulico
02/2014 al 08/2014	Ministro de obras y servicios públicos. (Decreto Nº 108/14)	Arquitecto	Secretaría de obras e infraestructura (Decreto 133/14)	Arquitecto	Subsecretaría de Infraestructura (Decreto 134/14)	Ingeniero Hidraulico						
08/2014 al 05/2015	Ministro de obras y servicios públicos. (Decreto Nº 1069/14)	Ingeniero Civil	Secretaría de obras e infraestructura (Decreto 133/14)	Arquitecto	Subsecretaría de Infraestructura y Recursos Hídricos (Decreto 454/14)	Ingeniero civil	Director de Saneamiento (Decreto 1337/14)	Ingeniero civil				
12/2015 Actual	Ministro de obras y servicios públicos. (Decreto Nº 04/15)	Arquitecto	Secretaría de obras e infraestructura (Decreto 133/14)	Arquitecto	Subsecretaría de Infraestructura (Decreto 293/16)	Ingeniero Civil	Director de Saneamiento (Decreto 189/15)	Ingeniero civil	Director de Infraestructura (Decreto 268/15)			

**Tabla 4. Análisis de los legajos, según su fecha de ingreso a la SSI se determinó el crecimiento de la planta de personal**

Subsecretaría de Infraestructura - Analisis de legajos - Años 2012 - 2016.-						
Nº	Nombre y Apellido	Título	Agrupamiento	Fecha de ingreso	Puesto de trabajo	Contenido del Puesto
1	ARCEÑILLAS Eduardo	Técnico	Profesional	ANTES 2012	Depto Inf. Gas	Inspeccionar obras de gas
2	ARDILLE Matias	Ingeniero	Profesional	Despues 2012	Depto. Inf. Electrica	Inspeccion de Obras
3	BAGNATO Bruno	Licenciado	Profesional	ANTES 2012	Depto. SS Tarifados	Coordinador del Depto de servicios tarifados
4	BELLINI Marcelo	Ingeniero	Profesional	ANTES 2012	Depto. Inf. Electrica	Proyectista - Inspector de obras de Energia Electrica
5	BENGOECHEA Daniel	Ingeniero	Profesional	22/12/2015	Subsecretaría	Responsable de toda la organización
6	CELLERINO Julio	Secundario	Administrativo	2012	Depto SS Tarifados	Responsable de bases de Edersa, ceb, coopetel y RPC
7	CUENCAS Jessica	Secundario	Administrativo	Adscrita Policia	Depto. SS Tarifados	Manejo de movistar
8	DINA Ramiro	Técnico	Técnico	3/4/2012	Depto. SS Tarifados	Superv. carga y archivo, recepc, clasif, ordenam, verificac y registro de facturación
9	FOLINO Jose	Técnico	Técnico	ANTES 2012	Depto. SS Tarifados	Responsable de bases de telefonía fija y cooperativa
10	JAUGE Gabriel	Secundario	Administrativo	21/5/2012	Depto. Mantenimiento	Inspecciona obras mantenimiento
11	LAMAS Franco	Ingeniero	Profesional	Desp 2013	Depto. Inf. Electrica	Proyectista - Inspector de obras de Energia Electrica
12	MARIÑANCO Karina	Técnico	Profesional	12/4/2012	Secretaría Privada	Recepcion y registro de document, Organiz de agenda, control de expte de gas, electric, saneam, org reuniones
13	MELLA Carina	Primario	Servicio de apoyo	ANTES 2012	Mesa de Entradas - Limpieza	Recepcion de Mesa de entradas
14	MORAN Montoya, Miguel	Técnico	Profesional	1/1/2012	Depto. Tarifados	control de exptes. De tarifados
15	OROFINO Gustavo	Ingeniero	Profesional	ANTES 2012	Depto. Comunicaciones	Telefonia en el Ministerio
16	PASCUAL Laura	Ingeniero	Profesional	Adscrita Vialidad	Depto Saneamiento	Agua - Cloacas y desagues pluviales - cordón cuneta y pavimentos
17	PAVELKA Bruno	Técnico	Técnico	ANTES 2012	Secretaría Privada	Certif. de Obras en ejecución de gas, elect, Saneam y conf de convenios con Organismos. Pliegos
18	POINSOT Carlina	Secundario	Administrativo	ANTES 2012	Depto. SS Tarifados	organiz y archivo, solicitud insumos envio y recepc exp entrega de notas y notif de pagos
19	REBOIRAS Pablo	Secundario	Administrativo	1/12/2015	Depto. SS Tarifados	Armado y manten de bases de datos de scios asignados, monitoreo de expte. Gestion tramitar y seg
20	RIVEROS Sebastian	Ingeniero	Profesional	ANTES 2012	Depto. Inf. Gas	Proyectista
21	RONDEAU Eva Angelina	Secundario	Servicio de apoyo	1/5/2012	Cocina	Servicio de cafetería
22	ROSTAN Sergio	Ingeniero	Profesional	ANTES 2012	Depto. Inf. Electrico	Proyectista - Inspector
23	SCHIEBERT Norma	Secundario	Administrativo	1/6/2012	Secretaría Privada	Control de Expte. De gas, elect, saneamiento, Viaticos
24	SERRA Aldo	Ingeniero	Profesional	Desp 2012	Depto Saneamiento	Agua - Cloacas y desagues pluviales - cordón cuneta y pavimentos
25	TONELLOTTI Bruno	Ingeniero	Profesional	1/10/2014	Dirección saneamiento	Coord. Depto. Saneamiento, Gas y Electricidad
26	VITTAZ Pablo	Secundario	Administrativo	ANTES 2012	Depto. SS Tarifados	tareas adm de seguimiento de pgos de expte control interno eleb de proyec y definit de resoluciones
27	YARDANOFF Cristian	Secundario	Administrativo	Adscrito ARSA	Depto SS Tarifados	altas y bajas cambios titular scios publicos recepc clasif orden venif y registro de facturacion

Nota: En amarillo los que ingresaron despues del año 2012. En total 16.-

## 11. Anexo IV

### ***Entrevistas semi estructuradas***

Transcripción

#### *I. Entrevista a la titular de la Secretaría de Administración (04/08/2020)*

A partir de la Ley de Ministerios 4712 del año 2011, ¿cuáles fueron las políticas y prácticas para diseñar los nuevos puestos de trabajo?

[...] Hay que ver que la ley está reformada, tendrías que también basarte en las reformas, para saber qué le compete a obras... en un primer momento fue Secretaría de Infraestructura, hasta febrero 2014, en realidad hubo cambio de ministros y se presentó una nueva estructura, porque no había un Organigrama aprobado por ley, entonces al hacer el cambio de ministro, de Fernando (2013) a Julio, ahí Julio armó otra estructura y como no había ninguna norma, nada, se redistribuyeron, se hizo una sola Secretaría de Obras con las Subsecretarías de Infraestructura y de Obras, que es la que quedó hasta ahora, y recién a fines del año 2018 se armó el expediente del organigrama, se armó lo de las gerencias, ahí se elevó a función pública el organigrama para que sea aprobado, así que ahora los próximos ministros tendrían que hacer un acto administrativo para poder modificarlo, porque hasta ese momento, desde que se había creado el ministerio, no se había aprobado nunca un organigrama, hasta el 2018 había una estructura, no había ningún acto administrativo que aprobara la estructura, entonces era la decisión del ministro poder mover las áreas o cambiarlas de nombre, modificarlas, y no estaba infringiendo ninguna ley porque no existía la norma.

Antes la Secretaría de Obras dependía en su mayoría del Ministerio de Economía en cuanto a presupuesto y a administración y liquidación de sueldos, y la mayoría de las resoluciones eran compartidas, resoluciones de secretario de obras, pero lo que era

licitaciones o montos más grandes era por el ministro de Economía, Obras y Servicios públicos, así se llamaba. Cuando arrancó por la ley de ministerios, arrancó como secretaria y, después de un cambio de gestión de gobierno, Gustavo pasó a ser subsecretario, en el año 2014. La jerarquía se da por una gestión de gobierno.

¿Cómo se transformó la planta de personal?

En el Poder Ejecutivo, todo pasa por la función pública, todo ingreso de personal a cualquier ministerio o secretaría o puesto debe ser aprobado por la Secretaría de la Función Pública, seas ministerio o secretaría. Siempre el ministro es quien tiene que avalar la necesidad de incorporar a alguien, no puede ir, por ejemplo, el secretario o alguien de administración a decirle a la función pública “necesito uno más”, sino que siempre tiene que ir aprobado por la autoridad superior, avalado el trámite para que lo aprueben. Por eso se armaba el expediente con el currículum, la solicitud de la incorporación y se mandaba, en un primer momento, a la autorización del gobernador, y después a función pública, en otro momento iba directamente a función pública, depende del recorte que hubiera.

¿Cuáles fueron las nuevas funciones, a partir de la Ley 4712?

Se sacó el punto tres y ahí otras normas porque se fueron agregando competencias. En la Ley 4712, artículo 16, tenés la cuatro, que es mitad Subsecretaría de Transporte y mitad Infraestructura, porque todo lo que es telecomunicación, energía eléctrica, servicios especiales en defensa del curso del agua, control de inundaciones y regímenes de agua es competencia de la Subsecretaria de Infraestructura, se tiene permanente relación con DPA y con ARSA, que son organismos que dependen del ministerio, por lo cual se cumple el cuarto punto y el quinto entero.

Después está la Ley 4794 de diciembre del 2012, donde el Ministerio tiene ocho competencias, y separan lo que era de transporte con lo de infraestructura, el cuatro fue desglosado, dejaron la cuarta como transporte y la quinta para infraestructura, dice obras de energía, servicios especiales de defensa de cursos de agua, por eso hicieron ocho. Y en esta ley se define bien cuáles son los organismos que dependían del Ministerio y de ahí, de acuerdo al objeto del organismo, dependían del área que correspondía, el IPPV de obras,

viviendas de obras, el DPA es de infraestructura, Vialidad de infraestructura, aguas rionegrinas de infraestructura, tanto SA como SE, vial rionegrino en ese momento también. Y después la Ley 5105, el artículo 17, acá hay seis, tenemos menos, porque acá se sacó lo de las telecomunicaciones, que se la llevó el Ministerio de Gobierno, porque Altec no dependía del ministerio y teníamos ese ítem que estaba en contraposición, y se agrega la redistribución del gas por redes. La Subsecretaría de Infraestructura tiene como competencias centrales el área de gas por redes y envasado, eléctrico, agua y cloacas.

Cuando los empleados se encontraban trabajando en diferentes edificios, ¿costaba la supervisión y coordinación?

Tarifados es el pago de servicios unificados del Poder Ejecutivo, como es un servicio público depende de la Subsecretaría de Infraestructura, pero en realidad es una oficina de pagos de servicios públicos del Poder Ejecutivo, estaban desagregados en dos, en central y tarifados era el que andaba dando vueltas, es el encargado de centralizar las facturas. Tarifados estaba individualizado, tarifados dependía de la gente que trabaja en sede central, es bien autónomo el trabajo de tarifados, con respeto al resto del área, porque ellos manejan servicios, facturas de teléfonos celulares, de gas, de luz, de todo el Poder Ejecutivo, de todos los ministerios, entonces al otro objetivo, de la Subsecretaría de Infraestructura, con lo que son las obras o las empresas, no tienen un punto en común, no es necesaria la relación entre esas dos áreas. El traslado de documentación siempre es engorroso, al estar en diferentes edificios el traslado de la documentación para la firma del ministro, o para la firma del subsecretario, es complicado.

¿Qué cambios ocurrieron con la modificación de la estructura?

En realidad, no te puedo decir si hubo un cambio sustancial, desde la administración no se notan los cambios, lo único que se centralizaba en el secretario que era de obras e infraestructura, cuando dejó de ser Secretaría de Infraestructura.

¿Se trabaja en conjunto con otros organismos, por convenios?

No, no hay convenios, por ley el ministerio es quien les imparte las políticas, ellos dependen del ministerio, desarrollar las políticas a seguir por IPPV, por vialidad, por DPA, el

ministerio es quien les tiene que dar ordenamiento político, o los objetivos a seguir políticamente, después hay convenios económicos para pasar presupuesto, para financiar obras, pero eso se hace particular por expediente, las transferencias de fondos. Ellos, si bien son autárquicos, la patita que tienen dentro del Poder Ejecutivo es por el Ministerio de Obras Públicas.

¿Cuáles son las políticas y prácticas para la incorporación de personal?

La incorporación del personal es por especificidad, en la subsecretaría se necesitan ingenieros electrónicos, ingenieros mecánicos, para las obras de gas. Se pide por requerimientos, es decir, si se necesitan afianzar los proyectos de gasoductos, por ejemplo, a raíz de la demanda de obras en particular, del área "tanto", se incorporó un ingeniero eléctrico, y eso era porque había mucha electrificación, mucho pedido de varios, dentro de la cantidad de proyectos de ese tipo, pedían al superior, el superior pedía al ministro y éste autorizaba específico. Se puede decir entonces que es depende de la demanda de la ciudadanía que solicitan que se hagan más obras de energía, el ministerio considera incorporar un ingeniero eléctrico, en el área de la subsecretaría, tenés todo lo que es ingeniero, eléctrico y electricista, el último que ingresó era un ingeniero electrónico, después está Sebastián que es del área del gas, que también es ingeniero. En principio había un profesional de cada área, de agua, de gas, de luz, porque cuando se crea tenés que tener un profesional de cada área, son estructuras bien específicas a los servicios públicos, en saneamiento estaba Bruno, era ingeniero hidráulico, que se fue a Arsa, y hacía todo tipo de obras de agua.

## *II. Entrevista al subsecretario de infraestructura (10/08/20)*

A partir de la Ley de Ministerios 4712 del año 2011, ¿cuáles fueron las políticas y prácticas para diseñar los nuevos puestos de trabajo?

Provocó la transformación de la estructura orgánica del Ministerio de Obras, antes era secretaría y particularmente la subsecretaría de infraestructura se elevó de rango, antes era dirección.

¿Con qué planta de personal cuenta la subsecretaría?

En total 25. No tenemos delegaciones en la provincia, tiene el ministerio y se trabaja en conjunto, hay un director, un área administrativa, un área de obras de gas, obras eléctricas y un área de obras de saneamiento, esas son áreas sin jefes. En la dirección de saneamiento hay un funcionario, Bruno, personal en el área de saneamiento 2, en el área eléctrica y mantenimiento hay empleados sin un jefe, en el área de tarifados sí hay un coordinador general.

¿Considera que la planta de personal existente cumple con todas las funciones asignadas? ¿Faltaría personal?

Dificultad en relación al personal no, estamos bastante completos porque estamos bien, siempre y cuando trabajemos relacionados con DPA, ARSE y ARSA, y como nos apoyamos en los proyectos de cada uno de ellos, nos manejamos bastante bien. Así como para reforzar el área sentirnos un poquito más fuerte que a nosotros nos faltaría un asesor administrativo legal, eso sería como para estar conforme de que tengo todo lo que necesito, digamos, si bien tenemos el apoyo de los abogados del ministerio, me gustaría tenerlos acá, todos los días, para consultas, trámites; acá se generan muchos adicionales de obras, adicionales, excepciones, por todo eso es importante tenerlo acá. Si yo quisiera marcar una falta de algo para reforzar, estoy más que conforme con todo, estaría faltando un asesor.

Antes dependíamos de los vehículos de toda esa parte de choferes del ministerio y ahora nos independizamos, nos dieron los vehículos para que pudiéramos manejarlos, antes había que pedirlos al ministerio y de acá a que salía...

¿Con relación a las nuevas funciones asignadas, surge alguna dificultad?

No, no porque depende de la circunstancia presupuestaria o decisiones políticas, a veces se me carga más un área que otra, en este momento tengo recontra cargada el área de gas y muy tranquila el área eléctrica, y en otra época del año es al revés, otros años son



al revés, así que no, no normalmente, no tenemos inconvenientes. A veces nos cuesta inspeccionar obras que están lejos, no tenemos personal, entonces tratamos de apoyarnos en las delegaciones que están en el interior o en las empresas, por ejemplo, en Mamuel Choique, que queda re lejos, y estoy trabajando con Carina Artoni que nos da una mano, que es una arquitecta de otra área pero nos da una mano, y ARSA, estoy trabajando con la delegación de Bariloche, aunque no dependan de mí, pero nos apoya la delegación de Bariloche y ARSA, entonces trabajamos así, porque nosotros a veces no podemos ir y una buena inspección debería estar una vez a la semana, y a veces no estamos, entonces tenemos unos ojos nuestros en cada lugar; por ejemplo, estamos inspeccionando una obra de cloaca en Roca y hay un inspector nuestro y un supervisor de ARSA.

¿Cuál es el criterio que se utiliza para la incorporación de personal?

Desde que yo estoy ingresaron varias personas en los últimos tres años, hubo un hombre que falleció, Castiglia, y uno de tarifados que se fue, después el equipo son todos empleados del ministerio, salvo la excepción, el ingreso de una ingeniera que pertenece a vialidad, Laura, que está en el área de saneamiento y está adscripta, y en el área de tarifados vino Jessica, adscripta también, vino de la policía y maneja Movistar. Ahí también ingresó un ingeniero civil y un ingeniero electricista, hubo una solicitud mía fundamentada por gente que se había jubilado y fallecido y que no se habían reemplazado.

¿Qué ventajas trajo la unificación de la planta de personal?

La condición de trabajo mejoró mucho, la metodología de trabajo con la gente cuando se hizo el edificio nuevo, acá estamos todos juntos, antes tarifados estaba en otro edificio y en distintos pisos dentro del ministerio, estábamos desacomodados, ahora acá es mucho mejor que antes.

¿Cuáles serían las nuevas funciones de la subsecretaría?

Llevar adelante a nivel de proyecto y ejecución y políticas de obras de infraestructura en la provincia de Río Negro y coordinación en los términos anteriores, con los organismos dependientes del Ministerio de Obras Públicas, como DPA y ARSA. Las obras de infraestructura, correspondientes a las áreas de energía eléctrica, saneamiento y obras de

redes de gas y gasoducto, como así también obras en conjunto con los municipios y comisionados de fomento a través de distintos programas.

¿Cuándo se encontraban trabajando en diferentes edificios, costaba la coordinación y supervisión del trabajo?

Indudablemente sí, por una cuestión de falta de contacto directo y logística.

¿La planta de personal existente está completa o faltarían inspectores?

Para la demanda de hoy está bien, porque siempre trabajamos en inspecciones de obras acompañados de estos organismos, está bien porque siempre trabajamos en conjunto para inspeccionar obras con estos organismos en los distintos lugares de la provincia, y las delegaciones del ministerio que hay en Roca y en Bariloche. Y próximamente se incorporará un asesor administrativo legal.

¿La creación de la subsecretaría optimizó las obras de infraestructura?

Obviamente sí, porque se jerarquiza el área, entonces, al haber jerarquizado el área se le asignan más recursos y se pudieron llevar adelante más cantidad de obras.

¿Cuál sería el perfil laboral básico que debería tener un empleado de la subsecretaría?

El inspector tiene que ser idóneo, tiene que saber del tema, responsable y disponibilidad para poder viajar.

### *III. Entrevista al secretario de obras (14/08/20)*

A partir de la Ley de Ministerios 4712 del año 2011, ¿cuáles fueron las políticas y prácticas para diseñar los nuevos puestos de trabajo?

Se creó la Secretaría de Infraestructura y después se armó una estructura por debajo de esa secretaría más chica porque no tiene una demasiada cantidad de funcionarios, está el subsecretario y el director de saneamiento. Primero era Secretaría de Infraestructura y después se unificaron las dos secretarías, y quedó una sola que se llama Secretaría de Obras e Infraestructura, no tenía demasiado sentido tanta estructura, dos secretarías no era

necesario, por eso se unificaron, entonces tienes dentro de mi secretaría obras civiles de edificios y la parte de infraestructura que es de Daniel.

¿Cuál es el criterio que se utiliza para diseñar una nueva estructura?

Entendimos que no tenía demasiado sentido tener dos secretarios, a parte el área de infraestructura es un área compartida con otros organismos, porque si bien infraestructura ejecuta ARSA, DPA, Vialidad, con lo cual no tiene sentido tener una secretaría de infraestructura, unificar todo en una y dejamos a infraestructura como una subsecretaría, fue por decisión de gestión.

¿Cómo se transformó la planta de personal?

Se incorporó bastante personal, es en función de la cantidad de proyectos y de inspecciones de obras que tengas que hacer, en algún momento surgió la necesidad de incorporar profesionales que tengan que ver con la parte eléctrica, con la parte de saneamiento, entonces ahí se fueron incorporando algunos y se trajeron otros de otros organismos también, se sumaron a trabajar acá. Ahora estamos viendo para incorporar un abogado al área, es ideal, sobre todo por la forma como se elaboran los informes, que le meta mano a la parte administrativa de la subsecretaría, es a requerimiento del subsecretario de acuerdo al volumen de proyectos y de inspección de obras que tenga, es una estructura chica igual, no es muy grande. Sería Subsecretaría de Infraestructura y Dirección de Saneamiento y Bruno, gerencia, y después quedaron como jefe de división, departamentos.

¿Cuáles fueron las nuevas funciones de la subsecretaría?

Es un área que plantea obras de infraestructura eléctrica, obras de cloacas, obras de agua, se mejoró desde ese aspecto, la parte de servicio le corresponde a ARSA, el servicio provincial de agua y cloacas lo da ARSA, no lo damos nosotros, nosotros lo que le financiamos a ARSA son, por lo general, las obras que ejecutan, en eso toma intervención la subsecretaría, porque cuando ARSA manda una solicitud para ejecutar una obra, manda un detalle de lo que se quiere ejecutar, y el área de infraestructura se lo analiza y le da una razonabilidad de precios, arma los convenios de financiamientos de ese lugar, toma participación, pero no toma participación en el servicio directo, el servicio le corresponde más

a ARSA y a DPA que también hacen obras grandes de infraestructura, como los planes eventuales de cloacas. La subsecretaría se encarga de la obra, pero el servicio en sí lo presta CAMUZZI. La diferencia es que nosotros concretamos obras, por ejemplo, de cloacas o gas o agua, pero después el servicio en sí no lo prestamos nosotros, solo hacemos la obra nomás, el servicio lo presta ARSA, si es una obra de cloacas o agua, o lo presta CAMUZZI, si es una obra de gas, o lo presta Edersa, si es una obra eléctrica, esas obras lo que se hacen es que se ejecutan y se transfieren, en el caso de la obra de agua a ARSA, en el caso de eléctrica se transfieren a Edersa y en el caso de la obra de gas a CAMUZZI.

¿Costó la supervisión y coordinación del trabajo diario cuando las áreas estaban divididas?

Y siempre que los edificios están separados cuesta mucho más, siempre. Acá, a nosotros no nos cuesta tanto porque el edificio de infraestructura está acá a la vuelta, hay contacto directo por teléfono, no te cuesta, aparte al depender de mí, ellos permanentemente están consultando absolutamente todo, con lo cual yo me entero de todo, pero si está afuera sí, suponte, como cuando nos pasó cuando dejaron el edificio, cuando fueron a parar a lo que era el antiguo Casa Rionegrina, que después hicimos el Ministerio de Economía ahí, allá en Álvaro Barros, costaba mucho más todavía, estaban allá como perdidos. La idea siempre es concentrarlos, para mí lo ideal es tenerlos a todos en un solo edificio, nosotros no lo podemos tener porque no damos abasto, la superficie de este edificio y la disponibilidad de espacio no da para tenerlos a todos acá, pero este vínculo así cerquita nos permite tener un buen vínculo de laburo.

¿La planta de personal existente cumple con todas las funciones o faltaría personal?

Eso depende, si a vos hoy te largaron, te dieran un presupuesto muy grande para ejecutar obras, quizás sí te faltaría, es lo mismo que necesito yo en el área de proyectos de planos, para el volumen de cosas que vos manejas siempre te falta gente, porque Obras Públicas lo que tiene es que, como es el organismo que retoma la obra pública, entonces los demás organismos que quieren ejecutar obras tienen que mandar el expediente para acá. Van a hacer una oficina para el Registro Civil, si la quiere hacer gobierno tienen que mandar

el expediente para que nosotros le demos la razonabilidad, eso es de acá, no de infraestructura; suponte, quiere un organismo ejecutar una obra de cloacas en algún lado, es raro pero, bueno, puede pasar, o el mismo ARSA debe enviar el expediente para que lo autorice el ministro, aparte para que el área pertinente le dé la razonabilidad de precios, entonces tenemos injerencia en casi todos los organismos.

¿Cómo supervisan las obras en la provincia? ¿Viajan permanentemente?

Sí, sí, de hecho, viajamos todo el tiempo, también tenemos las delegaciones que hacen la inspección allá, pero después nosotros vamos y supervisamos también, viaja el inspector a supervisar las obras.

¿En las delegaciones cuentan con inspectores de la subsecretaría?

No, la mayoría de los inspectores que están en las delegaciones son de obras civiles, nosotros lo que hacemos con infraestructura, por ejemplo, utilizamos los inspectores de otros organismos, para no sumar gente "al cuete"; suponte, estamos haciendo una obra grande en Campo Grande de riego, entonces utilizamos un inspector del DPA, estamos haciendo otra obra de agua en El Bolsón, entonces utilizamos inspectores de ARSA en Bariloche, es decir, también nos nutrimos de otros inspectores que tienen otros organismos que dependen del Ministerio, con lo cual no hay necesidad de sumar más cantidad de gente por el momento, si quizás el volumen fuese muy grande de obra, bueno, ahí sí, por ahí tenés que sumarle más, eso también depende de una cuestión presupuestaria, si a vos te dijeran que este año ya tenés que sacar obras por 2 mil millones de pesos en infraestructura y con el plantel que tiene no va a dar abasto, por eso, como es un área que comparte con DPA, con ARSA y con otros organismos no necesitás tener un área tan grande, porque se nutre del resto también o trabajan en conjunto con el resto.

¿Con la jerarquización de la subsecretaría, faltarían más inspectores?

Se ha agrandado, pero hasta ahí nomás, no necesitas mucho más que eso por ahora, por ahora.

#### *IV. Entrevista al coordinador del Departamento de Tarifados (06/08/20)*

A partir de la Ley de Ministerios 4712 del año 2011, ¿cuáles fueron las políticas y prácticas para diseñar los nuevos puestos de trabajo?

Cambios siempre hay, siempre vienen cambiando a ver quién es secretario o subsecretario, Nancy pasó de ser directora a subsecretaría y llegó a Secretaría de Administración. La Subsecretaría de Infraestructura antes era subdirección, igual hubo siempre un subsecretario en infraestructura y siempre dependemos de él. Con el ministro César, el secretario fue Guillermo, el subsecretario Álvaro, director de Energía Rodolfo y director de Recursos Hídricos Gabriel. Con el ministro Fernando, el secretario Gustavo, subsecretario Guido, director de energía Álvaro y director de Recursos Hídricos Raúl. Con el ministro Julio, acá se fusionan las secretarías, es decir, se unen y queda Secretaría de Obras e Infraestructura con Alejandro, se fusionan porque el secretario sigue existiendo, fue un recorte, una decisión política. Subsecretario Raúl (estuvo muy poco y solo), después Fernando y ahora Daniel, y como director de Saneamiento Bruno. Los puestos los nombra el gobernador, la ley ministerial lo único que hace es crear el ministerio, después cada uno lo maneja desde adentro, pero son los funcionarios, pero recién el año pasado hicieron los organigramas por los adicionales, en el 2019, tarifados pasó a ser gerencia, ahora son departamentos de energía, gas, nosotros somos gerencia y dependemos de Daniel, el departamento. De saneamiento no era departamento, porque era dirección, ahora con Sebastián, que es director, todos dependemos de él. El tema es que va cambiando mucho por cuestiones políticas no funcionales. Por ejemplo, se sacó la Dirección de Energía, ahora cambió y es Dirección de Infraestructura, con Sebastián. No hay nada escrito, tiene que ver más, aparte, con cuestiones políticas, más que funcionales, porque generalmente el que hace los cambios no sabe cómo funciona algo, ya entra y hace los cambios. Antes era subdirectora y llegó a ser Secretaría de Infraestructura. A partir de diciembre de 2011 pasa a ser Ministerio de Obras Públicas, hasta hoy quedó todo igual, después, propiamente el secretario de

infraestructura Guillermo, y Gustavo con Julio se fusionan las secretarías obras con infraestructura, tuvo que ver cuando achicaron funcionarios, hubo anuncios del gobernador que iba a ver austeridad, etc. También es una cuestión política, se aliaba con Picheto, se aliaba con Soria, se fusiona porque el secretario sigue existiendo, y después tenés todos los subsecretarios, desde Álvaro hasta Daniel, después la dirección con Álvaro, Raúl, Bruno. Hay que buscar los decretos para sacar los nombres de las unidades organizativas. Las unidades tienen que ver con el perfil de cada uno. Las unidades las maneja cada ministro desde adentro, pero los funcionarios después hicieron el organigrama por los adicionales en el 2019, ahora son departamento de energía, gas, gerencia de tarifados, departamento de saneamiento.

Cuando se encontraban trabajando en diferentes edificios, ¿costaba la supervisión y coordinación del trabajo cotidiano?

Lo que más se complicaba era que no teníamos firmas porque no teníamos funcionario, el traslado de expediente para la firma. Teníamos que traer todas las cosas a firmar al ministerio. Ahora sería más complejo porque nosotros antes teníamos que venir cuando sacábamos un expediente para el pago, para hacer firmar, y lo dejamos en mesa de entrada para que fuera a la tesorería, igual tenía que venir a mesa de entradas. Hoy no se manda más el expediente a tesorería, ahora lo firma Daniel y lo cargamos desde acá, si no tendría que venir a firmarlo y volver allá para pasarlo, al estar todos juntos se agilizó las firmas, estando todos juntos es más fácil el trabajo, y para hablar con Daniel. Antes tenía que manejar una llave de una camioneta para moverme.

¿La planta de personal está completa o faltaría personal?

Se fue un empleado ahora, de la cantidad que siempre mantuvimos en el lugar, se fue uno, ahora estamos tratando de adaptarnos a los cambios, nos está ayudando Sergio, un chico de acá al lado, y va a venir una persona nueva que va hacer otras cosas, y se le asigna unas tareas, pero no depende de tarifados. El organigrama debe ser por puesto, no por nombre, decir "a ver, este rol quién lo puede cumplir, un licenciado en economía o contador

o cualquier persona con conocimiento en administración pública, preferentemente que tenga un perfil de tal tipo”, por ejemplo, esta área cuando fue creada, en un principio, como se manejan bases de datos decían que tenía que ser un ingeniero en sistema, es más, vale un área contable, no digo que tiene que haber gente que preste servicio de base de datos.

¿Cuál es la importancia del manual de funciones?

Lo ideal sería infraestructura de energía, gas, agua y saneamiento, si vos querés tener las cuatro grandes problemáticas de la infraestructura no, y después también es muy relativo, porque después se te empezaba a superponer con la subsecretaría de energía y bueno, ahí generó ruido y tuvieron que cambiar los nombres, porque Álvaro era subsecretario de energía, a su vez existía un secretario de energía que trabajaba en la Secretaría de Energía, quedaba mal tener dos tipos con el mismo nombre, porque en realidad tenía que ver con cosas distintas, porque allá energía se refería a hidrocarburos, a otras cuestiones, y este tenía que ver con el tendido de energía, en infraestructura lo que se maneja no son las obras de, por ejemplo, catastro, y dentro del ministerio hay confusiones de cuáles es las funciones, y por esas confusiones se siguen haciendo las cosas mal. Infraestructura son obras de afuera, no son obras de adentro, a ver... vos acá tenés, por ejemplo, un tendido eléctrico, es una obra que no está dentro de un inmueble, cloacas, son las cloacas que van a permitir que llegue, o que los desechos cloacales de las casas salgan y se traten en la planta de tratamiento cloacales, pero no son las cloacas de un edificio, en este edificio tenés cloacas, pero las cloacas son las de afuera, están siempre afuera. Las obras de una escuela es de obras públicas, no de infraestructura; ahora, lo que genera confusión es que, por ejemplo, en este edificio tenemos cloacas, y dicen “eso lo hacen los ingenieros de infraestructura”, y eso lo tiene que hacer el arquitecto que tiene a cargo el proyecto que trabaja en obras públicas; qué pasa, a veces como son edificios grandes y tienen miedo o qué sé yo, se lo pasan a los ingenieros, y los ingenieros hacen el trabajo, pero en realidad ellos no están contratados para eso, ellos están contratados para cloacas de afuera, para tendidos eléctricos, para lo que es un gasoducto, por ejemplo, como lo que están haciendo ahora, pero no para ver cómo se hace la instalación de gas dentro de un edificio, porque un arquitecto o un ingeniero que



trabaja en obras se supone que cuando hacen una casa lo haces vos, deberías saberlo, eso es lo que es distinto, son obras de afuera, entonces por eso vos tenés... Igual después tenés otra vez superposición de trabajo, porque lo que es cloacas y lo que es agua tenés a ARSA, entonces, ¿después quién hace la obra?, ¿la hace ARSA o la hace obras públicas? Y a su vez tenés el DPA también, el DPA que es el ente regulador de agua, entonces tenés cuestiones... qué pasa, cuando vos vas a la energía tenés el EPRE, el EPRE es el rol de DPA, es el que controla, pero a su vez tenés la empresa privada que es Edersa y las cooperativas locales, que hay muchas obras que las hacen ellos también, porque en la concesión dice que vos tenés que invertir en obras; ahora, a veces, como el Estado tiene un interés va y hace obras en los Menucos, en los lugares con gas te pasa lo mismo, el que tiene que hacer la obras es CAMUZZI, pero CAMUZZI, a su vez, en lugares en donde renunció y tenés COOPETEL, y la obra la hace COOPETEL, entonces no es que son exclusivos de uno.

¿Cuáles serían las obras de afuera?

Cuando digo de afuera me refiero a obras que no están dentro de un inmueble, digamos, acordate que el ministerio maneja a toda la provincia, o sea que todas las obras que se hagan en toda la provincia debería estar bajo la jurisdicción de obras públicas, y después a veces obras públicas delega, pero en todo lo que sea provincial, siempre hablando, ¿no?, las cloacas y todo eso es nivel provincial, cuando es algo dentro de una ciudad puede ser municipal, per vos tenés que ver qué materia es, es una cloaca, ¿no?, generalmente es provincial.

¿Cuáles serían las nuevas funciones?

La otra vez pasó acá cuando se armó todo este lio de la cuarentena, y vamos a hablar y fue un desastre, porque por eso se confunde, en gas o en luz tenés el ente provincial que es el EPRE, en gas tenés ENER GAS que es nacional, eso es como se maneja cada servicio, como se fue privatizado, este es nacional, este provincial, entonces no es lo mismo, vos, a ver, si quieres tomar una decisión sobre que no haya cortes energéticos, vos hablás con el EPRE que depende de vos, y armás una ordenanza o no sé cuál es la normativa, y te lo va a impedir, ahora vos sobre gas no podés decir “che, no me corten el gas en Río Negro”, no,

porque el que maneja eso es nación, vos, en todo caso, se lo tenés que pedir a nación, y la gobernadora salió hablando mal, porque está mal asesorada, que no va a haber corte, y vos no podés, en todo caso podés decir: “hablamos con nación para que no corte”, porque no es de tu competencia; y agua te pasa lo mismo, es tu competencia, porque encima la empresa es hasta estatal, el DPA que es el ente regulador, que es tuyo, y ARZA es estatal, y después lo otro que tenés, lo mismo es con las comunicaciones, que dentro de infraestructura una falencia que vos tenés es que no tenés comunicaciones, eso es un tema porque supuestamente tenés la empresa, que vos a su vez tendrías que tener para mí, una política de comunicaciones, o se la delegás a la empresa en todo caso, pero es algo que ahí tenemos, porque, qué pasa, nosotros que pagamos los servicios tenemos luz, gas, agua y la parte que te falta es Internet y telefonía, que vendría a ser comunicaciones, tarifados lo que hace es pagar los servicios, estos servicios, nosotros le pagamos la facturas a los organismos, nosotros tenemos relación con las empresas, no con los organismos, a nosotros nos mandan las facturas las empresas, por ejemplo, EPRE es regulador, nosotros tenemos contacto con EDESA y las cooperativas, en Río Colorado hay una cooperativa y en Bariloche hay otra, ellos nos envían las facturas y nosotros les pagamos, les pagamos los servicios a los organismos públicos, siempre y cuando cumplan una reglamentación que es estar dado de alta acá, y el que no está dado de alta no se le paga, vos para que nosotros te empecemos a pagar un servicio tenés que venir a acreditar de que sos un inmueble público, y a qué ministerio pertenecés, si no, no se te paga, después nosotros tenemos una modalidad de pagos, que es excepcional, pagamos en forma de anticipo como si fuera un viático y después se rinde, y se hace eso para no pagar interés. Nosotros siempre de organismos públicos, por ejemplo, porque si hay un subsidio al gas en la línea sur, que eso existía, nosotros eso no lo pagamos a la gente, nada, eso lo manejaba infraestructura y le pagaban un subsidio a Coopetel para que la gente tuviera que pagar menos su boleta, gestionaban la rendición del subsidio, la empresa tenía que decir en qué gastaba la plata para que le dieran el subsidio, y eso le permitía a los usuarios de la Línea Sur que la factura le costará menos.

## *V. Entrevista al Director de Recursos Humanos (28/08/20)*

A partir de la Ley de Ministerios 4712 del año 2011, ¿cuáles fueron las políticas y prácticas para diseñar los nuevos puestos de trabajo? ¿El organigrama está aprobado por ley?

No hay una ley porque nadie te lo aprueba al organigrama, [...] dos veces intentamos aprobar el organigrama, digo "intentamos" porque nadie quiere, de alguna manera, porque te dicen que no es potestad. Todo esto lo desarrollé yo porque no había nada presentado, todo lo desarrollé de cero, hay que armarlo sector por sector, el institucional es como estaba en teoría, como iba a ser, por ejemplo, la Subsecretaría de Infraestructura y Recursos Hídricos, se llamaba así, lo modificamos acá, qué pasaba, antes estaba Bruno solo, como director de saneamiento, y en realidad no había, por ejemplo, una dirección de infraestructura que nuclea, porque infraestructura te nuclea todo, saneamiento, gas, eléctrica, estaba mal puesto también, un determinado "raviol", digamos, del organigrama, porque vos tenías la subsecretaría, la dirección no existía, antes había una dirección de saneamiento, lo corregimos y le dimos una nueva forma a infraestructura, por eso quedó el secretario de obras públicas, subsecretario de infraestructura, la dirección de infraestructura. No se aprueba por ley tampoco, o sea, lo que te dicen básicamente es mirá, este es un expediente de aprobación, ¿no?, pero fijate todas las intervenciones que tiene, por ejemplo, esto está en misiones y funciones, de cada uno de los sectores, después si quieres te saca una copia y te paso el organigrama para que veas cómo está, esto está elevado, por ejemplo, a la parte de legales, dice: "al respecto considera que el presente se dicta en uso de las facultades que procede no encuentro objeciones jurídicas formuladas para el presente trámite" (el entrevistado leyó una foja del expediente), obvio, porque no afecta en nada, después fiscalía tampoco lo interviene, porque fiscalía te dice que no significa erogaciones del Estado, por eso va pasando por distintos lugares, presupuesto... A ver, te leo todas la intervenciones, acá está pasado por la fiscalía, me lo contesta de conformidad a las facultades otorgadas al art. 9 de la ley, se solicita en forma previa dar intervenciones a la Secretaría de la Función Pública,

la mandó a la Función Pública, dice, de esta manera el titular de cada ministerio, el ministro dentro de sus competencias debe proponer al Poder Ejecutivo provincial la estructura organizativa de su ministerio a cargo, o sea, quiere decir que esto se puede aprobar por resolución interna, la misma ley de ministerio faculta a cada uno de los ministros para que apruebe a través de una resolución interna la estructura organizativa. Lo vuelvo a mandar a la Fiscalía, lo vuelven a contestar, dicha aprobación se hará mediante decreto refrendado por el Ministro de Hacienda, Obras y Servicios Públicos del área que corresponda la estructura, siempre que se encuentre con dictamen favorable del consejo provincial, de la función pública y reconversión del Estado, o sea, te vuelven a dar vuelta todo. Esto es Presupuesto y Hacienda, visto el expediente de esta secretaría toma conocimiento del pase obrante a fojas 48, lo cual certifica que el presente trámite no genera costo presupuestario, es netamente informativo, si vos me decís que yo hago un costeo interno y lo mando, porque me significa ampliación de estructura para el presupuesto del año siguiente, te tendría que decir “pasá por fiscalía y presupuesto también”, de esta manera es netamente informativo. Está pasado por todos lados, pero no tiene la aprobación porque eso hay que sacarlo por resolución interna, pero ¿sabés por qué no se sacó la resolución final?, porque sigue habiendo cambios y tenemos que hacer resolución de resolución de resolución, cada vez que hay un cambio, por ejemplo, acá.

¿Qué criterios se utilizan para diseñar las estructuras organizativas?

Cada ministro trae como su libreta de funcionamiento, es decir, si me gustaría que administración tenga una parte de liquidación, por ejemplo, tenés control de despacho, control interno, ahora que desapareció la USIS, se creó un sector de control interno, porque contaduría y tribunal de cuentas te dicen todos los organismos son responsables de funcionar cada uno, y de hacer las cosas a su manera, entonces vos tenés que tener mayor control, qué pasa, contaduría lo sigue haciendo, porque a contaduría le mandás, vía virtual, declaración jurada, sueldos, lo intervienen y me envían la contestación de la intervención. Pero cada vez que hay una modificación de la estructura, por ejemplo, acá, este es el organigrama general. Esto es como... a ver, cada presidente viene y te dice “voy a funcionar

en vez de con 12 ministerios, voy a funcionar con 16 ministerios, porque a mí me parece que va a funcionar mejor”, y va y te lo cambia y te cambia las leyes, te lo cambia por decreto, te lo cambia, cada uno lo cambia al parecer de cómo funcionará mejor, y la misma ley te avala para poder hacerlo. Jefe de departamento de saneamiento no hay, esta es la estructura ideal de funcionamiento, no quiere decir que sea la que actualmente está trabajando, ¿vez? Por ejemplo, el Departamento de Infraestructura de gas está a cargo de Eduardo, el de Infraestructura eléctrica está a cargo de Bellini, certificación y convenios, no hay un jefe de departamento, ahora va a ingresar un abogado que seguramente va a estar redactando certificaciones y convenios, sí, va para ese lado, ahora jefe de Departamento Saneamiento no hay, están trabajando Laura y Aldo, Sebastián está con Arcenillas, ing. Eléctricas esta Lamas, Rostan, Jauge y Ardiles, los que vos no tenés nombre son porque todavía no tienes a nadie designado, esta es la estructura ideal que se presentó en la función pública, los que no están es porque se pensó en una estructura de funcionamiento, digamos, no podemos estar cada vez que hay un cambio una estructura nueva, entonces se pensó en hacer una estructura ideal, que puede haber puestos que todavía no están designados o que la gente misma que esta no está designada para ocupar determinado rol dentro de la estructura, pero eso no quiere decir que de los ingenieros que hay no pase ninguno acá como jefe de Departamento de Saneamiento. No hay, pero sí tenés dos personas que dependen directamente del director de infraestructura, porque él se hizo cargo y que no sea todo a Daniel, ahora Sebastián está de alguna manera coordinando los tres sectores, porque el jefe de Departamento de Certificaciones y Convenios va a depender de Daniel.

¿Qué perfil debería tener un agente de la subsecretaría?

Es un área técnica, todo lo que es infraestructura, la mayoría son ingenieros, más técnicos electromecánicos, eso sí, tienen que ser a fin, necesariamente como en otro sector que puede prescindir, pero en esto sí debe ser inherente al área, técnico electromecánico, ingeniero civil, ingeniero hidráulico, ingeniero electricista, ingeniero en estructuras, tiene que ver todo lo que es infraestructura.

¿Cuáles fueron los cambios en la planta de personal?

Jefe de departamento, de Departamento de Certificaciones y Convenios seguramente va a ir un abogado, que ya hizo el preocupacional, todo, jefe de depto. De saneamiento no hay una persona determinada, quedó así, en administración, que dependen directamente de Daniel, tenés a Norma y Bruno, cada uno tiene su actividad, uno es jefe de División, Administración e Infraestructura y el otro jefe de División de Administración, Certificación y Convenios, hoy por hoy, Bruno dependería de la persona que va acá, va a trabajar en conjunto con el abogado, o sea que esta persona tendría que salir de donde está y tendría que pasar a acá abajo y administración, a su vez, del abogado que esté acá y de Bruno también, por eso en realidad no se hizo la resolución final, cuando ya alcance a tener todo, en realidad lo que se hizo fue esperar un poquito, para evitar hacer una resolución tras otra resolución tras otra resolución modificatoria de la anterior. A función pública lo presentamos permanentemente, porque nosotros tenemos un sistema que se llama SIGES, que es sistema de administración de RRHH que va de la mano con estructuras organizativas, porque de ahí sale el presupuesto; qué pasa, cuando vos liquidás sueldos también directamente el sistema SIGES liquida sueldos pero tenés que tener al día la estructura organizativa, sí o sí tenemos que mandar allá cualquier modificación; nosotros mandamos las nuevas altas, las nuevas bajas, todo para que el sistema esté al día, eso sí, hay que mandarlo permanentemente a la función pública, a Altec también, para que esté al día los datos. El mes que viene, por ejemplo, ya vamos a liquidar sueldos desde acá del ministerio y no de función pública, lo que estamos haciendo estos últimos dos meses es un paralelo, estamos trabajando paralelamente con función pública, liquidamos a través de los dos sistemas de acá y de allá, el mes que viene se va a liquidar sueldos directamente desde acá, solos, hay mucha más responsabilidad también, y somos el primer organismo que empezamos a liquidar sueldos, economía venía un poquito adelante nuestro y ahora nos eligieron a nosotros y no a economía para liquidar sueldos así, directamente vamos a ser nosotros, y después le seguirá economía, le va a seguir lotería, que son los más adelantados, de la puesta en marcha de todo esto no, tenemos al SIGES somos el primer organismo, que lo tenemos en funcionamiento, nosotros ya tenemos todo digitalizado. SIGES es sistema de gestión de recursos humanos y liquidación

de sueldos, lo van a tener todos los ministerios. Antes de la pandemia había un objetivo de que a fin de año estén todos los organismos funcionando con el SIGES, toda la información de cada una de las personas está acá. La estructura cada uno la arma como cree lo mejor posible para que funcione desde el punto de vista práctico. Yo, de acá, de la práctica, que es lo que estoy viendo, que a mí me falta, me falta un administrativo más, digo yo, desde mi punto de vista, me falta una administración más, desde el punto de vista de liquidación de sueldos le faltaba una liquidadora más, ahora la estamos capacitando a Alejandra, ya la pusimos a Alejandra en el sector de sueldos para liquidar, entonces es como que vas adaptando a la organización a cómo vos ves el funcionamiento, tenés la potestad, tenés la decisión, lo podés hacer, y hay gente que andaría bien en otra área pero lo que falta es capacitación, mucha la gente se tiene que capacitar permanentemente, pero hay gente que pasan los años y nunca ha hecho una capacitación, un curso, no puede ser que necesite hacer un curso para promocionar y lo tenés que andar corriendo para que hagan un curso para que promocionen, y es para ellos, para que cobren más; por ejemplo, un empleado, le hincho para que termine la tecnicatura, no seas conformista en ese sentido, termínala, ponete a estudiar. Hay gente que no sabe usar un Word o un Excel y está hace años. La estructura del trabajo tiene que ver con el trabajo diario, por ahí se pueden achicar. Básicamente todo lo que es estructura organizativa va de la mano con esto, con el SIGES, que tiene que ver, porque hinchán tanto con la estructura, porque tiene que ver en este momento más con liquidación de sueldos y más por el tema presupuestario, toda la estructura presupuestaria, todos los datos los chupa directamente economía y lo tiene al instante, es muy distinto que vos le hagas un programa presupuestario que lo tenés que hacer todos los años para que se contemple para el periodo posterior, pero de esta manera chupa la información automáticamente, tesorería chupa la información cuando hay que pagar sueldos, hacienda también y tienen las info al instante, entonces cuando todos los organismos están nucleados de esa manera mantiene la info al instante. No vas a tener una aprobación final, no vas a tener un decreto que te lo apruebe, cada organismo lo puede aprobar a través de una resolución, si después quieres algo definitivo, por ahí podría llegar a salir, pero cómo va a

salir, a través de un decreto del gobernador, por ley no sale porque hacer un organigrama por ley... no te lo van aprobar por ley, así que bueno.

¿Cuáles fueron las nuevas unidades organizativas creadas?

Todo depende de qué profundidad le quieran dar al tema porque, por ahí, no es que te altera tanto la estructura, vos decís "tengo un director", mientras estaba Bruno, hasta que se fue, estuvo como director de saneamiento, como estaba como director de saneamiento no se modificó, no se puso el director de infraestructura hasta que no se fue, recién cuando entró el otro ingeniero se formó dentro de la estructura la dirección de infraestructura y el otro desapareció, no existe más, ahora existe un departamento de saneamiento. Los nombres son del ministerio, los puestos son de cada uno, por ejemplo, Bruno estaba nombrado director de saneamiento por decreto, todos los cargos electivos por designación son todos por decreto, entonces cada ministro puede adecuar la estructura a necesidad, yo voy a sacar la dirección está y voy a crear los departamentos estos y voy a dejar un solo director y voy a poner, no sé, responsables de departamento de cada sector, y lo puede hacer, tiene las atribuciones para hacerlo. La ley de ministerios te regula las competencias generales de los ministerios, va a haber tantos ministerios, y van a estar repartidos así, ahora, dentro de la estructura de cada uno, el ministro es quien tiene la atribución y la facultad de poder modificarlo a su gusto y *piacere*, de eso se trata, pero bueno, en esto no es que desapareció formalmente, de nombre desapareció, ahora quedó Departamento de Saneamiento, Departamento Eléctrico y de Gas, esas tres están nucleadas dentro de la Dirección de Infraestructura, los puestos siguen estando, cambian de nombre.





## 9. Bibliografía

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Interamericana.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil*. Editorial Esade. Instituto de Dirección y Gestión Pública.
- Secretaría de la Contraloría General de Sonora, Dirección General de Desarrollo Administrativo. (2005). *Manual: Guía práctica para la elaboración de organigramas*. México. <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/13-guia-para-elaborar-organigramas.pdf>
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Pastor, E. H. (2011). *El Diseño organizacional de la Municipalidad Distrital y la propuesta de un modelo alternativo*. [Tesis de grado]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Romero, M. V. (2013). *Análisis del manual de funciones y organigrama del I.P.V.* [Tesis de grado]. Universidad de Cuyo. Mendoza. [https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUNCU\\_879cf4c14f2bda26c52e1e98a7cfb5d4](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/BDUNCU_879cf4c14f2bda26c52e1e98a7cfb5d4)
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Grall Hill.
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Valiente Aguilar, L. M. (2015). *Análisis organizacional de la Municipalidad de San Pedro Carchá, Alta Verapaz*. [Tesis de grado]. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Luz-Valiente.pdf>

### ***Bibliografía normativa***

Legislatura de la provincia de Río Negro. (2011, 08 de diciembre). *Ley N° 4712 de los Ministerios y Secretarías de Estado*. Boletín Oficial N° 4993.

Legislatura de la provincia de Río Negro. (2012, 08 de noviembre). *Ley N° 4794 de los Ministerios y Secretarías de Estado*. Boletín oficial N° 5090.

Legislatura de la provincia de Río Negro. (2016, 23 de mayo). *Ley N° 5105 de los Ministerios y Secretarías de Estado*. Boletín oficial N° 5461.

Legislatura de la provincia de Río Negro. (1996, 25 de noviembre). *Ley N° 3052 Régimen de la Función pública*. Boletín oficial N° 3420.

Legislatura de la provincia de Río Negro. (2000, 29 de diciembre). *Ley N° 3487 Estatuto general y básico para el personal de la administración pública de Río Negro*. Boletín Oficial N° 3848.