

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

25 de abril, 2023

PROGRAMA DE INGRESO A LA VIDA MUNICIPAL

Nuevos mecanismos para garantizar una
transición efectiva

UNIVERSIDAD FASTA

Facultad de Periodismo y Comunicación

Licenciatura en Comunicación Social

NICOLÁS DANIEL GARCÍA BARROETA

nicolasgarcia.mdp@gmail.com

DOCENTE A CARGO

Ana Rosa Lorenzo – Mg. en Psicología
Empresarial y Organizacional

Agradecimientos

Sería imposible pensar en transitar este último paso del camino académico que conduce al ansiado título sin detenerse, al menos un instante, en recordar a todas las personas que lo integraron: en el apoyo de mi familia, la motivación y el amor que brindaron una base fuerte en la cual sostenerse en los momentos de duda, angustia o agotamiento, siendo especial la contención y el impulso que me dieron mi papá y mi mamá para no bajar los brazos nunca; en mis amigos de toda la vida, que no solo me daban ese espacio necesario para la distensión y la risa, sino también el ejemplo de su esfuerzo y la inspiración de su compromiso por ser estudiantes y profesionales íntegros, dedicados y apasionados; en mis compañeros de cursada, algunos hoy amigos invaluable, con quienes a lo largo de este trayecto compartí apuntes, conceptos, desafíos, mates, metas, frustraciones y orgullos; en mis compañeros de trabajo, quienes vieron de cerca el esfuerzo agotador con el que tuve que lidiar todos estos años para hacer convivir dos mundos en continua tensión y no dudaron, ni una vez, en darme el apoyo y las herramientas que hubiera al alcance para persistir en mi deseo de convertirme en profesional; al cuerpo docente de la universidad, cada uno a su modo y con sus matices dejando en mí alguna huella, así como al personal administrativo siempre dispuesto a ayudarme cuando fue necesario; a mi abuela, con quien lloramos de felicidad cuando, por teléfono, celebrábamos el hecho de haber aprobado mi último final, el mismo día de mi cumpleaños, en lo que el destino quiso fue nuestra última conversación; y, sobre todo, mi compañera de vida, Romi, quien vio de cerca y vivió conmigo todas las emociones que atravesaron e integraron esta carrera, los sacrificios que hice para llegar hasta esta instancia, dándome la fuerza para levantarme y seguir adelante siempre que fue necesario. Sin ellos no sería quien soy hoy, no en plano académico o profesional sino -principalmente- como persona. A todos ellos, este acotado pero sentido agradecimiento.

0. Índice

1. Resumen
2. La organización (p. 3)
 - 2.1 El circuito (p. 4)
 - 2.2 Irregularidad del proceso (p. 6)
 - 2.3 Eficacia y repercusión (p. 7)
3. Medios (p. 8)
4. Públicos (p. 9)
5. FODA (p. 11)
 - 5.1 Fortalezas (p. 11)
 - 5.2 Oportunidades (p.11)
 - 5.3 Debilidades (p.12)
 - 5.4 Amenazas (p.13)
 - 5.5 Cuadrante FO (p. 13)
 - 5.6 Cuadrante DO (p. 13)
 - 5.7 Cuadrante DA (p. 14)
 - 5.8 Cuadrante FA (p. 14)
6. Problema (p. 15)
7. Objetivos (p. 16)
 - 7.1 Objetivo general (p.16)
 - 7.2 Objetivos específicos (p. 16)
 - 7.3 Descripción de la propuesta (p. 16)
8. Acciones (p.17)
9. Bibliografía (p. 20)

1. Resumen

El presente trabajo toma como objeto de interés el proceso que se desprende de la asignación y el posterior ingreso del personal de trabajo de la Municipalidad de General Pueyrredon, ejerciendo un análisis crítico sobre las distintas etapas que lo integran y proponiendo, a su vez, una serie de acciones que ayuden a corregir determinadas irregularidades o a potenciar mecanismos que garanticen un ingreso a la vida en la institución integral, dando cuenta del complejo universo al que se introduce el trabajador.

Así, este escrito conlleva una propuesta que tiene por objetivo contribuir a brindar una mejor capacitación al personal entrante con vistas a lograr una asimilación eficiente de las normas de vida en la institución, sus derechos, sus tareas y sus obligaciones, logrando establecer un piso de conocimientos básicos inherentes a la actividad municipal y el ejercicio de la función pública.

De ese modo, el proyecto trabajará enfocándose estrictamente en los mecanismos de comunicación vigentes y las posibles herramientas gráficas y audiovisuales que puedan llegar a desarrollarse e implementarse para complementar el proceso actual, siendo estas producidas con el fin específico de adecuarse fácilmente al universo en el que se insertan, funcionando como un dispositivo potenciador que garantice una correcta aprehensión de las temáticas y los conocimientos señalados como claves en el desarrollo de la vida municipal y el ejercicio de la función pública.

- **Palabras clave:** Capacitación, ingresos, empleo público, mecanismos de comunicación, transición efectiva.

2. La organización

La municipalidad del Partido de General Pueyrredón se fundó el 15 de octubre de 1879. Si bien su composición ha sufrido modificaciones a través del tiempo, actualmente su jurisdicción se integra de 22 localidades esparcidas en un radio de 1460 kilómetros cuadrados, siendo las más pobladas Mar del Plata, Batán, Estación Camet y Sierra de los Padres, entre otras. Para administrar dicho territorio, la institución se divide entre la Administración Central y 4 entes descentralizados, además de tener un Honorable Concejo Deliberante dedicado exclusivamente a las tareas legislativas.

Este trabajo propone, a través de diferentes herramientas metodológicas, comprender el proceso comunicativo que se desarrolla entre los ingresantes a la planta laboral y la institución, segmentando la atención a lo que acontece en la Administración Central. Este recorte no es azaroso, sino que responde a dos situaciones específicas: por un lado, la planta de personal activo que integra este sector supera por amplio margen a la de los entes por separado y, por el otro, los procesos, necesidades y recursos para la incorporación de personal de unos y otros son por demás impares. Por lo expuesto, se optará por abordar el área que parece a priori más compleja. También es pertinente señalar que, de aquí en adelante, cada vez que se hable del personal ingresante de la Administración Central se excluirá de dicha población al personal docente de la Secretaría de Educación, puesto que sus designaciones obedecen a criterios y circunstancias ligadas también a organismos ajenos a la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon.

La Administración Central se divide en 10 secretarías: Privada, Gobierno, Obras y Planeamiento Urbano, Salud, Seguridad, Educación, Desarrollo Social, Desarrollo Productivo, Economía y Hacienda y Cultura. Según un diagnóstico integral de personal realizado en febrero del año 2020 por la Secretaría de Gobierno, esta estructura de trabajo cuenta con más de 4700 trabajadores activos. Además, datos suministrados por la Secretaría de Gobierno y por la Dirección de

Personal –a través del Departamento Legajos y el Departamento Administrativo Previsional- indican que ingresan, en promedio, 200 empleados al año y se jubilan otros 300, aproximadamente, siendo mínimo para la estadística el número de renuncias y despidos. A esto se le suma un dato de relevancia superlativa: según un informe emitido por la Dirección de Economía y Hacienda, la antigüedad promedio del total de los jubilados municipales es de 32,5 años de servicio.

No sería aventurado entonces señalar que el empleado municipal pasa gran parte de -o en varias ocasiones toda- su vida laboral vinculado a la institución, siendo esta relación prolongada terreno fértil para el desarrollo –tanto positivo como negativo- de conductas, hábitos y actitudes duraderas.

De esta manera, podemos adivinar también la importancia en los primeros años formativos del empleado para la adopción de valores, prácticas, costumbres y exigencias que representa la carrera municipal, siendo que en dicho periodo éste formará las bases que guiarán su relación con la organización, un nexo probablemente prolongado y con impacto directo y/o indirecto (mayor o menor según el área de trabajo específica) en la comunidad.

2.1) ¿CÓMO FUNCIONA EL INGRESO DE PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD?

El área que gestiona los ingresos a la planta municipal es la Dirección de Personal. Los departamentos en particular que intervienen en el proceso son el Departamento Técnico, el Departamento Administrativo y el Departamento Legajos. Dentro del organigrama, la Dirección de Personal depende de la Secretaría de Gobierno a cargo actualmente de Santiago Bonifatti.

La ley de Empleo Municipal establece las formas de ingreso al empleo público en su artículo 2:

“ARTÍCULO 2º. El ingreso al empleo público municipal se formalizará mediante acto administrativo emanado de autoridad competente, previo concurso público abierto o procedimiento especial de selección, de conformidad con las reglas que

se establezcan por vía reglamentaria o convencional, debiendo ingresar por la categoría correspondiente al grado inferior de la clase inicial de cada agrupamiento.”

Para entender cómo se traduce la interpretación de la ley en la práctica efectiva, se consultó al Departamento Técnico de la Dirección de Personal, uno de los principales partícipes del proceso. Así, desde dicha dependencia se especificaron las características del **llamado a concurso** y la **selección especial**.

Si el ingreso se da mediante concurso abierto la reglamentación vigente es el Decreto N° 1843/17, el cual describe en detalle el procedimiento para los concursos internos y abiertos.

Un concurso interno es aquel en el cual podrán participar únicamente empleados de la Municipalidad de General Pueyrredón. Si la vacante no logra cubrirse mediante ese procedimiento, podrá llevarse a cabo un concurso de participación abierta para cualquier persona que reúna los requisitos establecidos.

El decreto también define los procedimientos pertinentes para la publicación, la inscripción de postulantes y las pruebas de aptitud en un concurso de llamado público. Una vez atravesadas todas las instancias evaluativas y establecido el orden de mérito entre los postulantes, se solicita la designación del primer puesto y se elevan las actuaciones al Departamento Ejecutivo (Secretario o Presidente del área) a los efectos de dictar el acto administrativo que designe a la persona en el cargo.

En cuanto a la selección especial, el procedimiento es en parte similar al concurso abierto. Se determina el perfil del cargo a concursar, se designan los jurados que evaluarán a los postulantes y se publica el llamado con los requisitos generales y específicos. Este proceso se utiliza principalmente para la selección de personal para tareas y áreas que requieren una formación específica, como lo son ciertos trabajadores de la salud y la educación.

2.2) IRREGULARIDAD DEL PROCESO

No obstante, a pesar de lo expuesto hasta aquí y tomando cuenta del testimonio de distintos representantes de las áreas partícipes del proceso (no solo de la Dirección de Personal, sino de la Secretaría de Gobierno), hay un consenso generalizado a la hora de asegurar que no existen procesos de selección de personal predefinidos estables. Según se ha detallado, en algunas gestiones se recurría a la Oficina de Empleo, buscando personas registradas en la bolsa de trabajo municipal que reunieran el perfil para el cargo a cubrir. Sin embargo, en la práctica el ingreso surge de canales ajenos cuyo origen o contacto no son tan evidentes. Según detallan los partícipes del proceso, en algunas gestiones las personas que ingresaban eran en parte definidas por los funcionarios políticos y en parte por el Sindicato de Trabajadores Municipales.

Independientemente de cómo o quién defina qué persona ingresa a la planta laboral, sin miramientos aquí de las capacidades específicas que pueda tener, generalmente el ingresante no cuenta con un conocimiento previo de la tarea a desarrollar, ni de la dependencia en la que cumplirá funciones, ni de la estructura organizacional, ni de algunas normas indispensables para desempeñarse en la administración pública municipal, como lo son la Ley Orgánica de las Municipalidades, la ley 14656, la Ley Micaela y la Ordenanza General 267, entre otras, que definen las conductas básicas del empleado, dan a conocer su rol en la participación institucional y detallan la forma y el espíritu del funcionamiento organizacional.

El proceso de ingreso a la municipalidad se inicia con una nota de la dependencia que solicita el nombramiento. Según indican las partes del proceso, en casi la totalidad de los casos esas notas piden la designación de determinada persona para cubrir un cargo y no el cubrimiento del cargo en sí mismo. Es decir, en vez de solicitar la designación de una persona que cumpla los requisitos necesarios para desarrollar tarea "X", se solicita la designación de "Y" para el cumplimiento de las funciones de "X" tarea.

Esa nota es generalmente iniciada por el jefe de la dependencia y cuenta con el visto bueno del Secretario de área. El pedido es dirigido a la Secretaría de Gobierno, área que tiene a su cargo la administración del personal de la Administración Central. Con el visto bueno del Secretario de Gobierno, la nota pasa a la Dirección de Personal, al Departamento Legajos. Esa dependencia contacta al ingresante y lo cita a la municipalidad para entregarle la planilla de datos para ingreso y las indicaciones para los exámenes médicos preocupacionales. La única precisión que se brinda en esa área es la vinculada al formulario otorgado y documentación a presentar.

Una vez citada la persona e iniciados los preocupacionales, las actuaciones van a Hacienda para el visto bueno del Secretario de Economía y Hacienda, a la Dirección de Presupuesto para la imputación presupuestaria del gasto y nuevamente a la Dirección de Personal, que a través del Departamento Administrativo -con apto médico del aspirante mediante- realiza el proyecto de decreto y luego el decreto definitivo para la designación.

Suscripto y registrado el decreto se notifica al ingresante, quien ya pasa a ser agente municipal. Con el decreto el agente se presenta en la dependencia en la que fue designado, siendo este generalmente el primer contacto que tendrá con el ámbito en el que desarrollará funciones, comenzando a partir de ese momento el proceso de aprendizaje, no sólo de la tarea a desarrollar, sino del ámbito laboral complejo en el que está inmerso.

2.3) EFICACIA Y REPERCUSIÓN. ¿QUÉ MIRADA TIENE EL PERSONAL JERÁRQUICO?

Luego de sostener entrevistas con personal jerárquico de diversas secretarías, se evidencia una unanimidad en la mirada frente a este fenómeno: las personas que ingresan a la municipalidad transitan un proceso arduo y abrumador para entender e integrarse a la estructura organizacional del municipio, para distinguir

las misiones y funciones de cada uno de sus componentes, los procesos, los canales y las tramitaciones específicas.

A la vez, las jefaturas reconocen una disparidad enorme en el funcionamiento y la adopción de los valores de la institución entre distintas dependencias. Si bien definir el porqué de estos desfasajes parezca por demás complejo y probablemente exceda cuestiones vinculadas estrictamente al ingreso, se destaca que la falta de lineamientos claros al momento de ingresar, así como la ausencia de la contención por parte de la institución en determinados sectores tienen un impacto negativo que asevera estas falencias.

También se ha dado cuenta de que, en algunas oportunidades, el desconocimiento de los derechos y obligaciones –sumado a la acefalía que se da en determinadas dependencias que, por las características particulares de la función a atender, carecen de jefatura presencial- se traduce en su vulneración o distorsión, aseverándose a la vez con el paso del tiempo y su repetición paulatina y estructurada.

2.4) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL INGRESANTE

En el año 2022, atento a una notoria necesidad advertida por el personal político y jerárquico de eliminar o mitigar las barreras de entrada del personal ingresante a la planta municipal, la Resolución 1193 –que toma como fundamento el artículo 4 de la ley Nº 14.656 de Empleo Público Municipal que sostiene que *“es necesario dotar al personal ingresante a la Municipalidad de General Pueyrredon de conocimientos y habilidades que faciliten su proceso de incorporación.-* plantea la obligatoriedad de generar, a través del Instituto de Capacitación Municipal -cuya función detalla es la de *“intervenir en el diseño, implementación y evaluación de programas y planes estratégicos de formación y profesionalización para toda la Administración Pública Municipal, generando oportunidades de cambio y mejora organizacional (...), desarrollar las políticas de capacitación del municipio, organizando programas de formación continua para el*

acceso, la especialización y el perfeccionamiento de agentes municipales, diseñar planes, programas y proyectos de formación integral para todos los agentes tendientes a lograr un alto nivel de calidad en la gestión pública, intervenir en el desarrollo del programa de formación continua”-, un programa que permita *“sistematizar la adquisición de prácticas procedimentales y actitudinales; generar mecanismos de transmisión de conocimientos y valores por parte de referentes institucionales y fortalecer el sentido de pertenencia y servicio orientado al ciudadano en el personal ingresante”*, el cual será denominado **“Programa de Formación para el Ingresante”** y considerará tres ejes de abordaje simultáneos: a) Procedimental, b) Actitudinal y c) Motivacional; y tendrá como objetivo principal dotar al empleado de herramientas vinculadas a:

1. Redacción e interpretación de textos.
2. Introducción al Empleo Público.
3. Formación en ciudadanía y Estado.
4. Seguridad e higiene en el trabajo.
5. Primeros auxilios y RCP.
6. Capacitación en Derechos Humanos, Género, Niñez, Discapacidad y adultos mayores.
7. Valores y ética.

Así, el decreto estipula que el programa en cuestión tendrá una duración de 12 meses que toma como punto de partida el momento en que la persona se notifica de su designación como empleado municipal, revestirá de carácter obligatorio y contará con una modalidad principalmente autogestionada, con la asistencia de tutores a través de la plataforma virtual del Instituto de Capacitación Municipal, y contará con una pequeña etapa presencial integrada por ciclos de charlas y talleres diseñados para complementar la información.

No obstante, es necesario señalar que al momento el programa se encuentra en etapa de desarrollo, puesto que aún están analizando el desempeño y la efectividad de la primera camada de ingresantes que pudieron acceder a este. Sin

embargo, a raíz de su carácter principalmente virtual y autodidáctico, tanto usuarios como personal jerárquico han reportado la falta de acompañamiento y estímulos de la organización en el proceso cotidiano de incorporación de los principios allí planteados como elementales, así como la carencia de herramientas básicas para su acceso tales como equipos y conectividad, o fallas de software.

De ese modo, pese a que el decreto lo señala como una instancia obligatoria para todo agente, según se informó desde la jefatura del Instituto de Capacitación Municipal, solo una parte menor de los ingresantes que debieran haber realizado el Programa completó la totalidad de las evaluaciones brindadas al final de cada unidad. La calificación promedio de esta pequeña muestra se mantuvo reservada.

También resulta trascendental para los fines de este proyecto evidenciar que, al momento de analizar los documentos de texto y el material audiovisual que funciona como sustento y complemento del Programa de Capacitación al Ingresante, se observa que las piezas ofrecidas carecen de una planificación o adecuación específica orientada a la correcta asimilación del público en cuestión, tratándose en su mayoría de documentos de texto plano en los que no se observa el uso de infografías, cuadros conceptuales, esquemas visuales u algún otro tipo de herramienta que facilite su comprensión, ofreciéndose las leyes que rigen el empleo público en la mayoría de las oportunidades sin ningún tipo de filtro. Tampoco se emplean fotografías ni piezas audiovisuales que humanicen los contenidos, acentuando la sensación permanente de despersonalización, frialdad y falta de acompañamiento por parte de la institución que se detalló con anterioridad.

3. Medios

No hay al momento ninguna aplicación o soporte web que brinde asesoría o facilite el seguimiento del trámite de ingreso, ni perfiles generados en las principales redes sociales. El contacto con la persona que está realizando el procedimiento administrativo para ingresar la planta municipal se da de manera presencial (el aspirante concurre al mostrador de atención al público del Departamento Legajos de la Dirección de Personal donde se le da la asesoría pertinente), por llamado telefónico o en su defecto a través del correo electrónico. Este proceso funciona en ambos sentidos, es decir, quien pretende ingresar también puede utilizar esas vías para contactarse con la institución. Si el contacto por estas vías falla, en ciertos casos se recurre a la notificación por escrito a domicilio, siempre que el postulante haya dejado asentado su domicilio.

Es oportuno destacar que, a fines del año 2022, esta situación ha sido advertida y, en el marco de un incipiente desarrollo tendiente al aumento de la digitalización y agilización de trámites y acceso a la información, ya hay proyectos que contemplan la posibilidad de añadir un sistema de notificaciones virtuales que permita ahorrar encuentros presenciales afectando positivamente la etapa de ingreso, pero siendo de momento solo un reemplazo del sistema de notificaciones presencial sin vistas a brindar elementos complementarios que hagan al proceso de ingreso una etapa más integral.

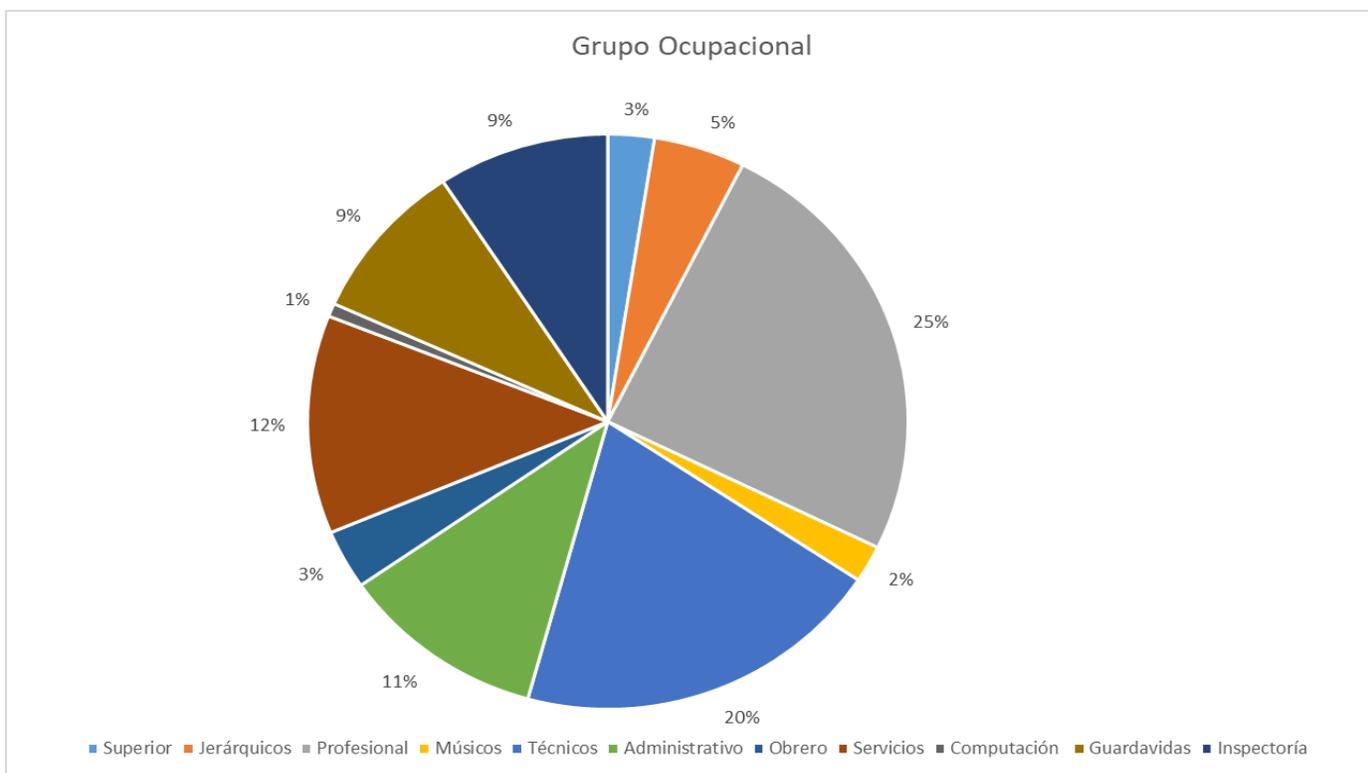
También es necesario señalar que en septiembre del año 2022, en el marco de un creciente interés por agilizar y mejorar los procesos internos a través de los canales digitales, el Instituto de Capacitación Municipal creó un Programa de Formación al Ingresante integrado por una serie de documentos digitales divididos en las secciones Manual de Ingreso (que cuenta, además, con un foro de consultas), Estado, Empleo Público Municipal, Capacitación en Perspectiva de Género y Derechos, Políticas de Niñez, Adolescencia, Juventud y Familia,

Personas Mayores e Introducción a Comunicación con Perspectiva de Género y de Derechos. El empleado accederá al curso al tiempo que sea designado e inicie sus tareas en su área de trabajo, tratándose de un programa que comienza a desarrollarse a la par de la carrera municipal.

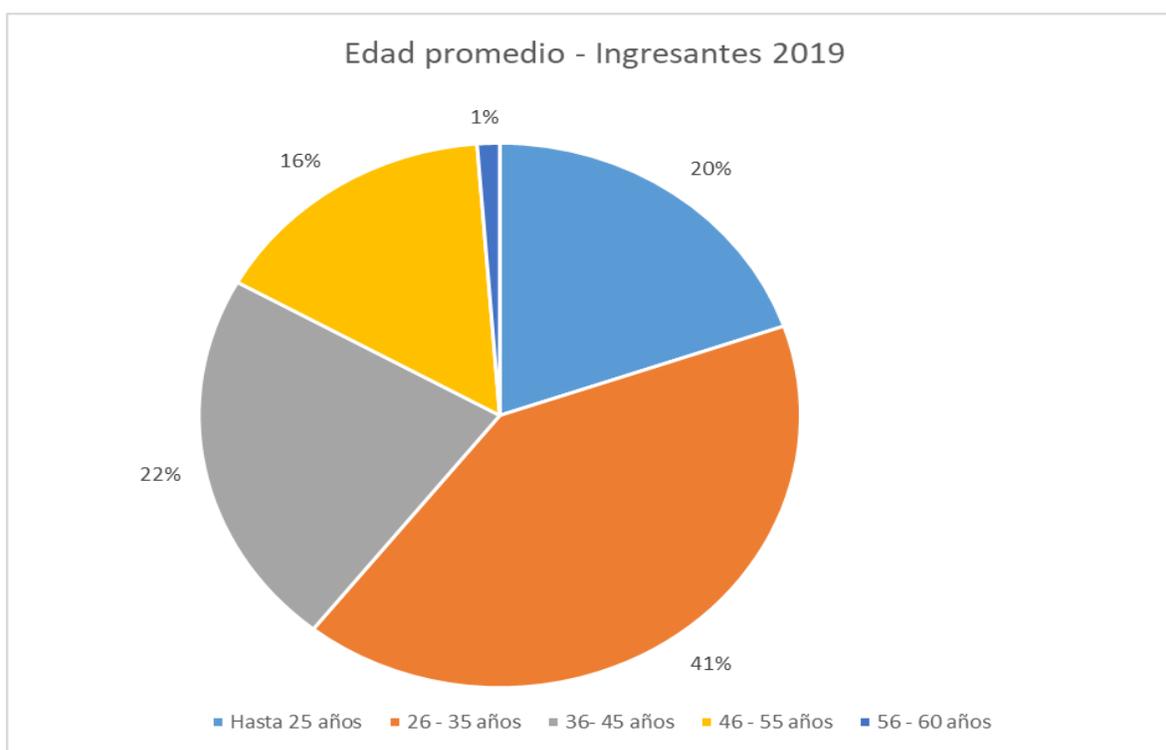
Así, el curso propone en cada módulo material digitalizado en formato PDF que casi en la totalidad de los casos posee una estructura íntegramente compuesta de texto, con los títulos y subtítulos pertinentes, sin recurrir a otros elementos como gráficos, cuadros o fotografías, con una extensión que puede ir desde las 7 hasta las 20 páginas de texto plano. Solo en las unidades “Estado” e “Introducción a Comunicación con Perspectiva de Género y de Derechos” se ofrece, además, material audiovisual que funcione como refuerzo y que brinde, a la vez, una alternativa amena, didáctica, explicativa y pedagógica. En ese sentido, también es relevante a los fines de este trabajo indicar que en la sección “Estado” los videos propuestos no son de elaboración propia, sino que corresponden a un material brindado por el canal de YouTube “Educatina” (un canal que genera contenido pensado para simplificar conceptos a estudiantes de secundario, terciario o universitarios) y no están planificados para atender específicamente las cuestiones que atañen al desempeño de la tarea municipal –y, menos aún, a la de la municipalidad en cuestión-; mientras que en el caso de la sección “Introducción a Comunicación con Perspectiva de Género y de Derechos” las piezas audiovisuales sí son de elaboración propia, generados por la Dirección de Derechos Humanos y Políticas de Género en el marco de una campaña de concientización y difusión de las prácticas de comunicación deseables, pero no tienen una orientación particular a propuesta pedagógica pensada para la capacitación del personal municipal ingresante, sino que forman un manual diseñado para complementar o corregir las acciones del personal profesional encargado específicamente de las áreas de comunicación de las distintas áreas y secretarías municipales.

4. Públicos

Intentar definir con qué públicos se trabaja durante la etapa de ingresos parece una tarea compleja, por no calificarla de irrealizable. Dicha dificultad surge debido a que, como se ha explicado con anterioridad, no existen actualmente procesos de selección de personal predefinidos estables, dando como resultado una composición altamente heterogénea. A esto se le suma la diversidad de perfiles necesarios para los puestos a cubrir, tan múltiples como las necesidades de una institución del nivel de complejidad de un municipio. Organizándolos en grupos ocupacionales, los 4713 empleados activos relevados en el Diagnóstico Integral de Personal realizado en el año 2020 se dividen en profesionales (25%), técnicos (20%), personal de servicio (12%), administrativos (11%), inspectores (9%), guardavidas (9%), jerárquicos (5%), superiores (3%), obreros (3%), músicos (2%) y personal de computación (1%). A la vez, dentro de cada grupo ocupacional la variedad de perfiles es amplia.



En cuanto al rango etario, si utilizamos datos del 2019 brindados por la Secretaría de Gobierno, la edad promedio obtenida a partir del total de los ingresos que se dieron en ese año es de 34. Sin embargo, mientras que el ingresante más joven tuvo 18 años el más longevo fue de 60. Si bien por lo general los ingresantes que superan los 50 años suelen ser médicos especializados que cubren cargos específicos en la Secretaría de Salud, el caso señalado trata de un personal de servicio. Los mismos datos explican que, aproximadamente, un 61% de los que ingresaron en 2019 tenían menos de 35 años, a la vez que otro 22% superaba los 35 pero no los 45. El 17% restante, efectivamente, superaba los 45.



Respecto a la formación solicitada, el único requisito es tener completo los estudios escolares, es decir, finalizado el secundario. En determinadas circunstancias, las especificaciones del cargo a ocupar indicarán en el caso las aptitudes y credenciales necesarias para el aspirante.

5. FODA – Ventajas y desventajas de la institución

5.1) Fortalezas

Planta estable y duradera: salvo marcadas excepciones, el personal -una vez que ingresa- suele terminar su carrera laboral siendo parte de la planta municipal. Esto asegura la posibilidad de trabajar el empleado a largo plazo, capacitando y moldeándolo para mejorar su desempeño en tareas específicas y generales.

Circuito de ingreso consolidado: pese a no ser regular, las instancias administrativas entre paso y paso en el ingreso del personal tienen un funcionamiento aceitado, conexo y prolijo, acentuado en su continuidad en el tiempo.

5.2) Oportunidades

Digitalización y nuevos medios: las nuevas tecnologías, herramientas y plataformas digitales ofrecen un abanico más que amplio de posibilidades para generar formas seguras, accesibles y eficientes de contacto.

Contexto: debido a la situación epidemiológica reinante, varios de los ingresos de la Administración Central han quedado trancos. Este parate, sumado al de la concurrencia presencial para el desarrollo de trámites, puede significar una ocasión propicia por dos motivos. Por un lado, la pausa puede servir para analizar cómo se da el proceso y planificar cómo se pueden incorporar modificaciones sin que estas tengan un impacto inmediato en el funcionamiento. Por el otro, evidencia la fragilidad de las disposiciones actuales, que dependen del factor presencial para su desarrollo.

Planta cada vez más profesionalizada: en los últimos años, se ha observado un mayor porcentaje de empleados con estudios terciarios y títulos profesionales, lo que se traduce en un personal apto no solo para cumplir tareas específicas sino también para incorporar nuevos conocimientos. Según datos arrojados por el

Diagnóstico Integral de Personal realizado por la Secretaría de Gobierno durante este año, de los 4713 empleados activos con los que contaba al momento la Administración Central 1168 (exactamente el 25% de la planta) integraban el grupo ocupacional Profesional.

5.3) Debilidades

Económicas y políticas: pese a que este trabajo agote todos sus esfuerzos para dar cuenta de la importancia de un personal apto, instruido, identificado y motivado, lo concreto es que el tema no está presente en ninguna agenda política, ni en los medios de comunicación con más alcance, ni en los debates sociales más frecuentes. Apostar a un proceso que transforme las dinámicas con las que se relacionan la institución y los trabajadores sea posiblemente un proyecto dificultoso cuyo impacto se mida a largo plazo. Por todo ello, las inversiones en administración pública suelen ser bajas o nulas, y dependen de las voluntades políticas.

Fragilidades de la administración pública: más allá de que pareciera haber una opinión generalizada que tiende a definir de cierta manera todo aquello que está ligado al funcionamiento público, no sería inapropiado señalar que en muchas ocasiones su vínculo estrecho con las voluntades políticas y la variabilidad que puede conllevar cada cambio de gestión impacte en la durabilidad de proyectos o medidas a largo plazo.

Proceso multiforme, sin criterios fijos y variable: producto de los desfases evidenciados en la sección donde se detalló el circuito de ingreso, en muchas oportunidades los empleados experimentan un acercamiento costoso con la vida en la institución. De ello suelen desprenderse situaciones habituales dentro de la administración pública, como lo son los errores laborales por desconocimiento, la incorporación de vicios, la desmotivación, el desinterés o el cansancio, entre otros, y puede llevar en situaciones extremas con agentes improductivos, que incluso lleguen a sentir un enorme malestar con su trabajo.

5.4) Amenazas

Contexto: la situación político-económica dificulta los procesos a largo plazo y la capacidad de acción. Sumado al contexto de pandemia, pensar en una erogación de dinero sostenida en el tiempo en políticas con un impacto *invisible* parece una opción lejana.

Variabilidad política: pese a que un gobierno decidiese optar por una política que fortalezca el lazo entre los trabajadores y la institución, un cambio de gobierno o incluso un cambio en los pulsos sociales podría bastar para que el proceso quede trunco.

Prolongación del error: producto de las falencias presentes en las etapas de ingreso, el empleado está expuesto a la adopción temprana de conductas y valores inapropiados o erróneos. Del mismo modo en que contar con una planta estable duradera es una fortaleza para la construcción de sistemas de trabajos consolidados y eficaces, la convivencia y naturalización de prácticas y nociones irregulares o indebidas puede ser un problema grave dentro de la vida en la organización.

5.5) Cuadrante FO

Si con una planta estable y duradera, cada vez más profesional, se logra además un vínculo positivo con la institución, los resultados probablemente serán mejores. Un empleado feliz, a gusto, que entiende su lugar en la organización y su responsabilidad dentro de la sociedad probablemente sea un trabajador altamente productivo.

5.6) Cuadrante DO

Entendiendo que las posibilidades económicas son limitadas, es una obligación de la institución aprovechar al máximo el recurso humano. Más aun entendiendo que ese empleado es a la vez una inversión, un proyecto a largo plazo. Una persona que puede crecer, mejorar y aportar cada vez más.

5.7) Cuadrante DA

Las debilidades económicas y políticas encuentran a la vez un contexto altamente desfavorable, lo cual podría significar que pensar una transformación así solo puede ser viable desde la creatividad: hay muchas cosas que se pueden mejorar con escaso o nulo presupuesto que dependen de una voluntad política, no solo del gobierno de turno sino también de los trabajadores y de la sociedad.

5.8) Cuadrante FA

Pese a los contratiempos económicos, la planta municipal permanente difícilmente vea afectado su puesto de trabajo. Por ello, es en estos contextos desfavorables cuando se debe aprovechar un recurso humano de manera óptima. Planificar cómo administrar dicho recurso, considerando que en promedio tiende su vínculo laboral suele superar los treinta años de relación, puede ser una alternativa con bajo costo de inversión y alto impacto a futuro.

6. Problema

Durante el período de ingreso, e incluso aún luego de haberse concretado esta etapa, no existen herramientas de comunicación desarrolladas y adecuadas específicamente para la incorporación ágil y eficaz de la misión, visión y las tareas a cumplir, tanto a nivel general como específico. Así, la adaptación del individuo al sistema, su relación con las normas, el entendimiento de la importancia de su papel en el funcionamiento de la sociedad, la asimilación de sus responsabilidades, el conocimiento de sus derechos, la familiarización con el funcionamiento del organigrama, así como su integración en grupos de trabajo - que no dejan de ser grupos de composición social heterogénea- quedan supeditados a factores poco regulares, vinculados a las características propias de cada individuo y área de trabajo y no a criterios estables definidos y planificados por la institución.

Del mismo modo, pese a la incorporación del Programa de Formación al Ingresante creado en 2022, se puede señalar que aquel se encuentra en etapa de desarrollo y que al momento, según lo evidenciado por las partes activas del proceso y las características expuestas en el presente trabajo, no funciona como una etapa integral que forme al empleado en la función pública en general y las tareas que desarrollará en particular sino que sirve, más bien, como un extenso complemento digital de las premisas y reglamentaciones que rigen el empleo público, y cuya realización será principalmente virtual y autogestiva

Por ello, se puede sostener que el programa aún no se exhibe como una solución definitiva o parcial a la necesidad aquí planteada de generar canales efectivos, cercanos, amigables y directos que brinden una capacitación integral al personal ingresante mediante piezas de comunicación diseñadas específicamente para alcanzar dicho propósito, sino que funciona más bien como una herramienta de acompañamiento y soporte evaluado cuyo impacto aún no se puede medir y cuyos contenidos se presentan de manera dificultosa, extensa e ineficaz.

7. Objetivos

7.1) Objetivo general

Formar en aspectos técnicos, administrativos y vinculares al personal partícipe del Programa de Capacitación al Ingresante de la planta personal de la administración central de la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon para mitigar las barreras de entrada y garantizar una transición eficiente y funcional en su incorporación a la planta de trabajo.

7.2) Objetivos específicos

- Capacitar al ingresante en las ordenanzas, misiones y funciones generales que rigen el empleo público.
- Motivar al ingresante para que participe de manera activa en cada etapa del proceso
- Adecuar el material bibliográfico para una aprehensión directa, simple y eficaz.
- Generar canales que permitan una vinculación efectiva entre el personal estable de un área específica de trabajo y el personal ingresante

7.3) Descripción de la propuesta

Como respuesta a las problemáticas planteadas, este trabajo recomienda necesaria la implementación de un programa que garantice, por un lado, determinadas facilidades durante el proceso de ingreso para los aspirantes (conocimiento del estado del trámite, instancias a atravesar, documentación necesaria, etc.) y permita, por el otro, una integración fácil, agradable y productiva de estos en su entorno laboral, facilitando a la vez el acceso a los conocimientos básicos e indispensables para la vida en la institución. Éste será denominado “Programa de Inserción en la Vida Municipal” y se sostendrá en piezas de comunicación diseñadas específicamente para mejorar el proceso.

Decidida la adopción del modelo, en un lapso de entre 2 y 4 meses hasta su implementación, periodo que servirá para la creación del dominio web y la gestión de las herramientas de mailing necesarias, además de la confección de un manual de vida en la organización y su adecuación a soportes dinámicos, concretos y amigables, la capacitación del personal que participará en las distintas etapas del proceso y las fases administrativas de constitución reglamentaria vinculadas al carácter burocrático de la administración pública.

Una vez atravesadas esas instancias, la modalidad podrá implementarse de forma efectiva y permanente reemplazando paulatinamente al modelo previo. Por ello, se estiman seis meses de trabajo en su puesta a punto e implementación para lograr un funcionamiento articulado y estable.

Para la primera instancia, será necesario un trabajo en conjunto entre la Dirección de Personal, la Dirección de Legal y Técnica y el Instituto de Capacitación Municipal para definir qué aspectos integrar al manual de vida básica en la institución, así como establecer las capacitaciones que se consideren indispensables para el futuro empleado público. Se deberá incluir también en esta etapa a la Dirección de Políticas de Género, para la incorporación de los aspectos determinados en la Ley Micaela, que establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública. También se sugiere establecer un trabajo en conjunto con el

Sindicato de Trabajadores Municipales, quienes brindan capacitaciones afines, y cuyo aporte y participación en la formación del personal municipal es indispensable; y con la Subsecretaría de Comunicación, la cual podrá disponer de herramientas adecuadas que contribuyan a la generación de piezas de comunicación textuales y audiovisuales específicas.

Para la ejecución, será fundamental el accionar -tanto en la coordinación interna como externa- de la Dirección de Personal, con especial injerencia del Departamento Técnico. Sería aconsejable, para agilizar esta labor, la creación de un área o sub división específica encargada de articular todo lo que atañe al ingreso del personal.

El último actor que falta mencionar en este proceso es el área de informática, que brindará el dominio web para que el personal ingresante pueda verificar las instancias del proceso, los requisitos de cada etapa, el manual de vida en la organización y la bibliografía disponible en las capacitaciones. A la vez, podrá gestionar las herramientas de mailing necesarias para notificar a los ingresantes e incluso participar en el desarrollo de mejoras vía software a largo plazo.

8. Acciones

1- Capacitación de personal a cargo de los ingresos

Destinatario	Personal estable que participa en el circuito de ingreso
Fecha	Mes 0. Debe efectuarse antes de la implementación del modelo nuevo.
Duración	Entre dos y tres meses.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar al ingresante en las ordenanzas, misiones y funciones generales que rigen el empleo público.• Adecuar el material bibliográfico para una aprehensión directa, simple y eficaz.
Razón	Para poder desarrollar las medidas planteadas, es necesario que los actores que son parte activa del proceso estén instruidos y cuenten con las herramientas necesarias para la adopción y ejecución del modelo.

Para poder desarrollar los cambios y las acciones propuestas, es necesario también acompañar al personal que trabaja en el proceso. Por lo tanto, previo al inicio del proceso, será requisito fundamental garantizar los tiempos y las capacitaciones necesarias para adaptar al personal a las modalidades planteadas. Será fundamental, entonces, generar y disponer el material de respaldo que sirva como guía del proceso, piezas creadas específicamente para responder a todas las dudas que puedan surgir durante la capacitación y su posterior ejecución.

Estas piezas de comunicación serán elaboradas en conjunto con el Instituto de Capacitación Municipal y la Subsecretaría de Comunicación, siendo este último actor quien disponga video-tutoriales plasmados posteriormente en un dominio particular (creado por el área de informática) al que los agentes puedan acceder.

Los videos durarán como máximo dos minutos y ejemplificarán en texto animado las formas de interactuar con los dominios web de consulta, las formas de acceder y manejar el mailing, manuales de preguntas y respuestas frecuentes como “¿Dónde consulto mi estado de trámite?”, “¿Dónde presento cada documentación?” o “¿Cuándo tendré contacto con mi futuro superior?”, entre otras. Serán producidas en las oficinas del Palacio Municipal de la Subsecretaría de Comunicación. No será necesaria la participación presencial del personal del Instituto de Capacitación Municipal pero si dejarán especificado en un documento Word todas las características y elementos claves que deba comprender cada pieza de comunicación.

Las mismas áreas participarán en la creación de piezas audiovisuales filmadas, editadas y subtituladas por el personal de la Subsecretaría de Comunicación en las que el personal del Instituto de Capacitación Municipal y el personal jerárquico de la Dirección de Personal brindarán instrucciones sobre el funcionamiento del circuito, su importancia, los pasos esenciales que componen la relación con el personal ingresante y las formas de abordar las distintas eventualidades y problemáticas. Todas las piezas deberán ser filmadas, editadas y cargadas en el dominio específico en un lapso que no supere el mes.

Debido a la fluidez que maneja el funcionamiento actual, con las herramientas necesarias –diseñadas específicamente para el personal en cuestión- el personal que es parte activa en el proceso de ingreso podrá adaptarse a las nuevas modalidades en un periodo breve, no superior a los dos meses. Las capacitaciones, a la vez, permitirán actualizar conceptos fundamentales que debe ser considerado por los actores que fluctúan en el circuito. Es pertinente señalar que, como sucede en la mayoría de los sectores, el personal en cuestión integra un público heterogéneo, en el que el nivel de formación previo, estado de ánimo y grado de vínculo con la institución varía según cada agente, por lo que las piezas de comunicación estarán diseñadas para ser simples, amigables y directas.

Estas capacitaciones constarán de instancias distinguidas según las partes del programa y tendrán por fin interiorizar de manera clara, completa y eficiente a los empleados del área de Personal que participan en las diferentes etapas de ingreso por las que pasa el trabajador entrante. Así, los destinatarios de esta formación contarán con el dominio total de las herramientas a utilizar y podrán transmitir las consignas de manera eficaz, contando con un dominio fluido de los nuevos mecanismos adoptados en el programa.

El Instituto de Capacitación Municipal será responsable principal de desarrollar la capacitación, articular las relaciones con las áreas partícipes y planificar y llevar adelante las acciones necesarias para implementar el programa de manera progresiva. La capacitación a los agentes del área de personal se realizará en Palacio Municipal, sede de las oficinas partícipes del proceso. Deberá llevarse a cabo de 9 a 11, horario comprendido dentro de su módulo, y será obligatoria la participación del personal jerárquico y el personal de informática que diseñe la plataforma digital, puesto que mediante la interacción de todas las partes podrán surgir revisiones fructíferas que potencien el programa o mejoren sus circuitos.

En cuatro encuentros se abordarán de manera paulatina pero solvente las modificaciones en el proceso de ingreso, las formas de interactuar con la nueva plataforma, las acciones específicas que deben realizar en el nuevo sistema y las preguntas frecuentes que puedan surgir a los usuarios y que deban ser atendidas desde el área de personal, desarrollándose una temática por encuentro. En los encuentros estará presente un representante del área informática con conocimiento pleno del dominio creado que pueda solventar las dudas específicas que puedan llegar a surgir sobre el novedoso dominio.

Previo a cada encuentro, llegará al correo de cada empleado partícipe la pieza gráfica de comunicación específica a la unidad en cuestión, además del video creado con los distintos superiores de las áreas fundamentales del proceso. Estas piezas también serán abordadas en los encuentros y servirán como una herramienta de apoyo continuo para mitigar las dudas que emerjan durante la etapa de capacitación.

Finalizados los encuentros, no se realizará evaluación para medir el nivel de aprehensión de los contenidos pero si se dará un seguimiento al personal capacitado, observando con detenimiento la relación que se desarrolla durante los primeros meses con la nueva modalidad y los nuevos esquemas de trabajo, así como el correcto funcionamiento de la plataforma y de las herramientas dispuestas.

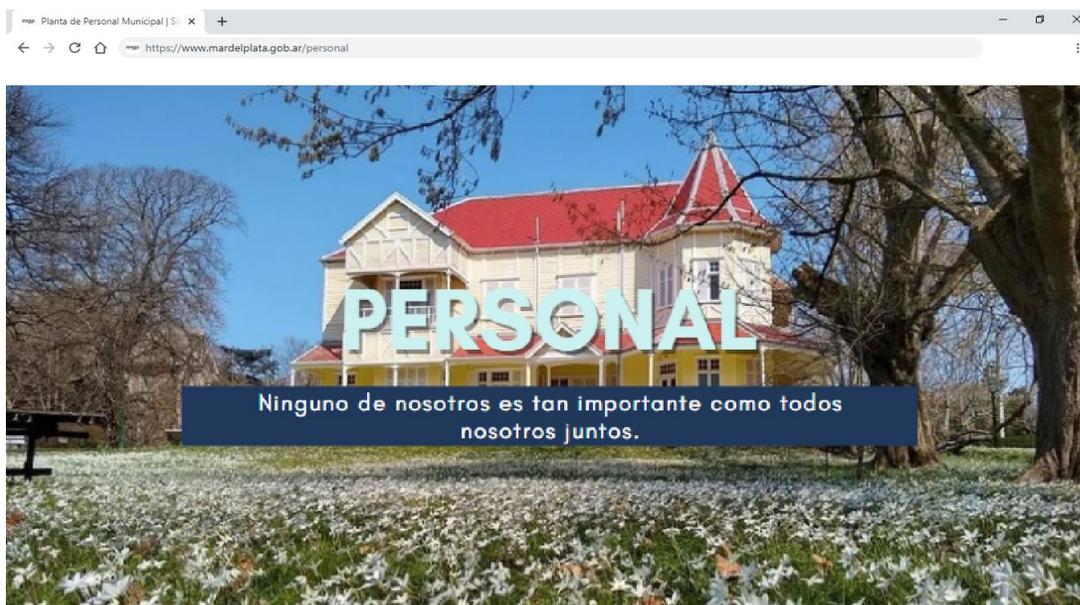
2- Creación de un soporte web específico y desarrollo de herramientas de mailing

Destinatario	Ingresante a la planta municipal.
Fecha	Al ser un modelo que busca establecerse de manera permanente, no se encuentra atado a un periodo específico. Una probable fecha para su incorporación podría ser el 01/01/2021.
Duración	La creación del dominio es un suceso puntual, sin prolongación en el tiempo. Su mantenimiento estará a cargo del área de ingresos.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al ingresante en las ordenanzas, misiones y funciones generales que rigen el empleo público. • Motivar al ingresante para que participe de manera activa en cada etapa del proceso • Adecuar el material bibliográfico para una aprehensión directa, simple y eficaz. • Generar canales que permitan una vinculación efectiva entre el personal estable de un área específica de trabajo y el personal ingresante
Razón	Mediante canales consolidados, claros, estables y accesibles, el ingresante podrá acceder fácilmente al estado de su trámite de ingreso. Dicho conocimiento descomprimirá la concurrencia presencial y contribuirá a la efectividad del proceso.

Tal como se ha expuesto en el análisis de medios, las instancias de contacto con el ingresante se dan por vías tradicionales. Si bien el contacto personal posee sus ventajas, es fundamental general canales paralelos que apoyen el proceso y funcionen como una guía accesible para quienes requieran consultas generales y específicas. Para ello, será indispensable la creación de dominio en la web municipal -puede funcionar dentro de la misma web municipal, la generación se daría en conjunto entre el área de informática y la Dirección de Personal- que detalle el proceso de ingreso y sirva como guía para que los futuros agentes puedan comprender las diferentes instancias, dando cuenta de cómo proceder en cada una.

Dentro del dominio se plantea un espacio donde el ingresante, previa identificación, pueda acceder al formulario de ingreso con una descripción detallada en cada requisito, con video guías que den una introducción del proceso administrativo a realizar pero que también funcionen como un adelanto de otras nociones que marcarán su vida en el empleo municipal, vinculados a los valores, responsabilidades, rol en la sociedad y derechos.

A la vez, estarán disponibles para la descarga la Ley Orgánica de las Municipalidades, la ley 14656, la Ley Micaela y la Ordenanza General 267, regulaciones que pretender guiar el espíritu del funcionamiento municipal



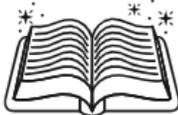
Para filtrar las consultas presenciales y reforzar las instancias del proceso, es por demás necesario generar, en conjunto con el área de Tecnología e Innovación, un proceso de mailing automático que notifique al agente en el avance de cada instancia, sirviendo cada contacto para recordar las etapas posteriores, fechas importantes a tener en cuenta, documentación necesaria para cada instancia y demás información específica relativa.



NUESTRA HISTORIA

Conocé los orígenes de la municipalidad, sus primeros trabajadores y el vínculo profundo que mantienen con la historia de la ciudad.

MI PERSONAL



Manual de vida en la institución

Conocé de forma rápida todo lo vinculado a ser municipal.



Mis trámites

Accedé de forma rápida al estado de tus gestiones.



Haberes

Comprobá tus recibos.

¡CADA NUEVO DESAFIO ES UNA NUEVA OPORTUNIDAD!



Mis actos administrativos
Accedé a todos tus decretos.



Cursos y bibliografía
Conocé e inscribite en los cursos disponibles.
Accedé a la bibliografía disponible.
Descargá los certificados de capacitación.



Atención on-line
¿Tenés alguna duda?
¡chateá con nosotros!



Tanto en el manual de vida en la institución como en el dominio web específico puede ser positiva la utilización de imágenes que exhiban espacios públicos o trabajadores realizando actividades puntual. Este contenido funcionará como un refuerzo en la identificación con el sentido laboral y el rol social de la tarea y evidenciará, del mismo modo, la multiplicidad de actores que participan en un entramado tan complejo e importante como lo es el municipio.

3- Manual de vida municipal

Destinatario	Ingresante a la planta municipal / empleado efectivo municipal
Fecha	01/01/2021.
Duración	Su creación implicaría un hecho puntual, pero modificable según las conveniencias, necesidades y variaciones que los organismos participantes crean convenientes y provechosas aplicar.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Motivar al ingresante para que participe de manera activa en cada etapa del proceso• Adecuar el material bibliográfico para una aprehensión directa, simple y eficaz.• Generar canales que permitan una vinculación efectiva entre el personal estable de un área específica de trabajo y el personal ingresante
Razón	Durante las etapas de ingreso y a lo largo de la carrera en la institución, el acceso al entero conocimiento de las funciones, misión, visión y modo de vida en la organización es limitado y arbitrario. Se busca limitar esa brecha y empoderar al empleado a través del conocimiento pleno de los elementos que integran el empleo público.

A la hora de buscar la efectividad en la introducción en un mundo tan complejo como lo es la estructura municipal, es imprescindible garantizar al empleado el acceso a la información de manera fácil, directa y eficaz. Para ello, a la implementación de un dominio web específico para el trámite de ingreso se le agrega la necesidad de un documento estable que resuma nociones básicas de la vida en la institución: un formato de documento portátil (PDF) que resuma los derechos fundamentales del empleado, explicando licencias, garantías y prestaciones que debe tener el empleador; que dé cuenta de la responsabilidad necesaria y el compromiso que conlleva el empleo público y que defina las obligaciones básicas que todo agente municipal debe tener. Estos contenidos, además, estarán expuestos en un formato atractivo, amigable a la vista y que permitirá identificar con facilidad los distintos elementos que los componen.



NUESTRO ROL

Ser un trabajador público es un privilegio que trae consigo la responsabilidad acorde. Nuestro compromiso, implicancia, dedicación y afecto por las tareas que desarrollamos impactan directa e indirectamente en nuestra comunidad.

Somos empleados con derechos que garantizan principios básicos de igualdad, dignidad, estabilidad y progreso. El trabajo en conjunto y la solidaridad permiten que nuestro aporte colectivo supere a la mera suma de las partes.

En cada rincón de Mar del Plata y Batán se refleja el fruto de la dedicación y el esfuerzo de nuestra tarea.

La importancia de nuestra tarea implica adquirir una conducta responsable, seria y a la altura de los requerimientos del deber público.

DERECHOS BÁSICOS
 Derechos individuales funcionarios.
 Derecho a la inamovilidad.
 Derecho a efectividad de funciones.
 Derecho a la progresión empleado público.
 Derecho a las retribuciones.
 Derecho a las licencias establecidas.

Ante cualquier duda, podés contactarte al 499 2040

Pintamos escuelas, cuidamos la salud de nuestros vecinos y vecinas, acondicionamos los espacios comunes. El lugar que ocupamos en el funcionamiento de la ciudad exige el mayor de los compromisos.

Con mensajes de fácil recepción, directos, cercanos y concretos, se instruirá al empleado en las nociones a tener en cuenta en el ámbito laboral, alimentando también un sentido de pertenencia que aportará un valor agregado.

El dominio web también dispondrá de una pieza de video institucional que explique la importancia del manual y de una introducción general del ingreso al empleo público. En ella, participarán distintos actores de diferentes dependencias como pueden ser médicos, docentes, personal de obras públicas y personal administrativo, entre otras, y contarán de manera resumida en un mensaje integral qué significa ser empleado público, complementando el relato con imágenes de los trabajadores cumpliendo sus funciones.

Compuesto por la Subsecretaría de Comunicación, área que dispone de un equipo de realización audiovisual, el video en su guión apelará al impacto emocional y, en base al él, tendrá por meta lograr impactar en el nivel de identificación con la vida en la organización desde el momento cero.



El área en cuestión diariamente filma, edita y publica distintas piezas audiovisuales que dan cuenta de las tareas que desarrolla la municipalidad, por lo que la pieza podría rodarse aprovechando el mismo espacio y tiempo de las coberturas dispuestas en la cotidianidad. Así, se dispondría el testimonio de un trabajador o trabajadora que relate la importancia de su tarea en la vida de la ciudad, y este estará intercalado por tomas realizadas en el momento que exhiban dichas prestaciones. Así, además de ejemplificar algunas de las tareas que desarrolla la institución, la pieza relatará de manera cercana y atractiva la misión y la visión de la institución y los valores que destacan en el empleo público. Se empeñaran oraciones del estilo “mi trabajo es importante porque ...”, “mi tarea afecta a todos debido a que ...”, “esto es lo que me hace sentir orgulloso de ser municipal”, etc.

Considerando esta dinámica laboral cotidiana, la cual implica generalmente la realización de dos coberturas de actividades diarias con video, bastará solo una semana para reunir una variedad de recursos que basten para la confección de la pieza diversa, atractiva e integral que en un máximo de dos minutos de duración cumplirá todos los requisitos técnicos y narrativos aquí detallados. Una vez elaborado, será responsabilidad del área de informática cargarlo en el soporte web específico. La pieza puede funcionar, también, en la web municipal a la que accede el público general, convirtiéndose en una herramienta de comunicación externa e interna en simultáneo, acercando al vecino a las nociones fundamentales que rigen la tarea y conductas laborales de los trabajadores municipales.

4- Primeros contactos formales

Destinatario	Ingresante a la planta municipal
Fecha	<p>En el primer contacto oficial del futuro empleado con la institución, se debe asignar una fecha para la charla grupal donde se le explicará el circuito.</p> <p>Superada esa instancia, se deberá asignar una fecha para el segundo contacto, esta vez con el área específica donde se incorporará.</p>
Duración	Un encuentro único, en cada caso, que no supere las dos horas de duración.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Motivar al ingresante para que participe de manera activa en cada etapa del proceso• Generar canales que permitan una vinculación efectiva entre el personal estable de un área específica de trabajo y el personal ingresante
Razón	Esta etapa funcionará para mitigar las dudas que suelen presentarse en la etapa de ingreso, al mismo tiempo que permitirán al futuro empleado conocer de ante mano el espacio laboral específico al que pertenecerá.

Durante el contacto con las distintas partes de la institución que intervienen en el proceso, se señaló como problemática la concurrencia reiterada del personal ingresante a las oficinas del Departamento Legajos para recibir asesoramiento sobre el trámite de ingreso. Por ello, este programa incorporará una etapa de reuniones colectivas, donde a grupos de ingresantes se les anticipen las instancias del proceso, los plazos habituales y estipulados, los conceptos presentes en el manual de vida municipal, en el periodo previo al inicio de funciones y en la capacitación en gestión pública. Además, esta instancia de contacto no solo funcionará para que los ingresantes puedan evacuar sus dudas, sino también como un primer acercamiento a la institución positivo, mostrando a la organización presente.

Buscando un proceso de integración ameno, se organizarán instancias previas al inicio de funciones que sirvan al futuro empleado para introducirse en lo que será su tarea y ámbito laboral. Ello supone al menos una entrevista con la jefatura, el conocimiento del área de trabajo, una correcta explicación del organigrama y la estructura organizacional, y la presentación de las tareas a desarrollarse.

The screenshot shows a Gmail interface. At the top left is the Gmail logo. A search bar contains the text "Buscar correo". On the left sidebar, the "Recibidos" (Inbox) folder is selected. The main content area displays an email from "mgp" with the subject "Ingreso a la Planta Municipal - Fase 6/8". The email body contains the following text:

Ingreso de Personal MGP
para mí ▾
¡Buenas noticias!

Estás cada vez más cerca de completar el ingreso a la planta laboral de la Municipalidad de General Pueyrredon.

En esta etapa, deberás concurrir a tres jornadas de capacitación en donde se te brindarán elementos necesarios para comenzar tus labores como empleado público. Adjunto a este correo encontrarás toda la bibliografía a abordar en estos encuentros.

Las fechas asignadas son:
- Lunes 5 de octubre a las 10.30
- Miércoles 7 de octubre a las 10.30
- Viernes 9 de octubre a las 10.30

Lugar de realización:
Distrito Descentralizado El Gaucho - Juan B. Justo 5665

Si tenés alguna duda podés contestarnos este mail o llamar al 499-6501.

¡Te esperamos!

At the bottom of the email, there are three buttons: "GRACIAS!", "RECIBIDO.", and "MUCHAS GRACIAS."

Así, se considera esencial una integración específica y asistida al lugar y las tareas a cumplir y el impacto de esa tarea en la estructura general del municipio y

El rol del responsable del área toma total preponderancia, puesto que será la guía en los primeros pasos del empleado en la institución y determinará el vínculo de este con su espacio de trabajo y tarea a cumplir.

Además del mensaje formal de la institución plasmado en un correo electrónico, también se dispondrá de un canal digital entre el responsable a cargo y el futuro empleado en el que el primero se presente, de un breve resumen del área de trabajo a la que se incorporará, ofrezca elementos de referencia y proponga responder dudas que el ingresante pudiera tener. Esta primera interacción seguramente genere una mejor predisposición del empleado a conocer su entorno de trabajo y promueva un vínculo de confianza con su futuro superior, brindando un medio que permita la visualización del espacio de trabajo y favorezca la retroalimentación entre ambas partes.

Los mensajes automatizados funcionarán en varios sentidos, surgiendo dos instancias: una general, que brinde un cronograma detallado de las distintas actividades, temáticas, sedes y horarios, proporcionando toda la información y material complementario pertinente; y otra de aviso específico, que funcione como recordatorio para el usuario 24 horas antes cada jornada. Estos, también, dispondrán dos o más canales de contacto mediante los cuales el ingresante pueda solventar sus dudas, consultar irregularidades o tramitar reprogramaciones.

En conjunto con la Subsecretaría de Comunicación, a través de un esquema de trabajo transversal, a largo plazo y complementario, se crearán con las distintas secretarías y subdivisiones dentro de estas piezas de comunicación audiovisual específicas, mediante las cuales cada área contará con el testimonio de uno o varios trabajadores que den cuenta de las distintas funciones que se cumplen en esa delegación.

Estas piezas estarán adjuntas en este primer correo y servirán para introducir al futuro trabajador al universo laboral al que se inserta, permitiéndole imaginarse el tipo de funciones que cumplirá, el rol y la diversidad de tareas que componen su secretaría, la importancia de su papel y las posibles responsabilidades que se desprendan de su papel.



Como ya se ha expuesto en la acción anterior, dentro de las tareas cotidianas de la Subsecretaría de Comunicación se encuentra la asistencia diaria a distintas dependencias de trabajo para la confección de piezas audiovisuales que relatan los distintos espacios y las funciones que presenta el personal municipal. Una vez más, se propondrá aprovechar estos espacios para filmar, también, un pequeño testimonio del trabajador que de cuenta de las tareas habituales que realiza, sus sentimientos por formar parte de la planta municipal y la relación entre su trabajo, los vecinos y la ciudad.

El guión estará orientado a destacar la importancia del papel del trabajador, vinculándolo desde una perspectiva personal al factor emocional que lo compone, buscando operar en dos niveles: por un lado, introducir al futuro trabajador a la tarea o posibles tareas que se desarrollan en su futura dependencia; por el otro, comprometerlo desde lo afectivo apelando a la sensibilidad. Se emplearán oraciones del estilo “nuestra Secretaría se ocupa de...”, “hace diez años trabajo manteniendo las calles de los vecinos porque...”, “estamos haciendo esta tarea que sirve para...”.



Al igual que la acción anterior, estas piezas podrán funcionar también para la comunicación externa. Las piezas se filmarán y editarán en formato vertical y en videos de una duración no mayor al minuto, emulando la dinámica que se impone en redes sociales, a fines de que sean de fácil consumo, con mensajes directos y claros, y con imágenes atractivas que refuercen el mensaje.

El lenguaje empleado en las comunicaciones será ser preciso, evitando las ambigüedades y contando con una estructura acorde a la comunicación institucional, pero del mismo modo se sugiere que emplee un tono amigable, cercano y positivo. Este contacto funcionará como primer estímulo de la organización con su futuro trabajador, por lo que es fundamental que evidencie de forma eficiente profesionalismo, seriedad y contención.



5- Formación Básica en Empleo Público:

Destinatario	Ingresante a la planta municipal
Fecha	Una vez superadas las instancias de entrevistas con el área legajos y con la dependencia específica donde cumplirá funciones, antes de concretarse el ingreso deberá asignarse una fecha para la concurrencia a la capacitación.
Duración	Diez encuentros – primeros tres meses en planta municipal
Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Capacitar al ingresante en las ordenanzas, misiones y funciones generales que rigen el empleo público.• Adecuar el material bibliográfico para una aprehensión directa, simple y eficaz.
Razón	Capacitar al empleado desde sus primeros pasos en la vida institucional en cuestiones afines al carácter del rol del empleado público funcionará para mitigar las barreras de entrada y establecer un piso básico de conocimientos y habilidades básicas necesarias.

Mencionado con reiteración el desconocimiento general en los ingresantes de las nociones básicas que guían el funcionamiento orgánico y el empleo público, y buscando mitigar las diferencias formativas que evidencia la composición multiforme de los ingresantes, resulta imprescindible asegurar la capacitación en cuestiones básicas afines al ámbito en el cual desempeñarán sus funciones.

Para lograrlo, se desarrollará un curso de empleo público que contemple además las indicaciones fundamentales presentes en la Ley Orgánica de las Municipalidades, la ley 14656, la Ley Micaela y la Ordenanza General 267, de influencia ya señalada. Su correcta interpretación permitirá que los futuros empleados comprendan su responsabilidad dentro de la sociedad y sean instruidos en materias clave para dicho rol, sumando además otras nociones importantes como las vinculadas a la atención al público y la perspectiva de género.

Estará a cargo del Instituto de Capacitación Municipal (ICM), área que posee personal apto y con experiencia para instruir dichas materias. A diferencia del nuevo Programa de Formación al Ingresante, la capacitación sugerida contempla una experiencia mucho más cercana, guiada, acompañada y personalizada, considerando fundamental los encuentros presenciales de carácter obligatorio y monitoreado. Estos debieran darse dentro del marco horario del empleado, recomendando como adecuado habilitarlo en dos franjas horarias diferentes que contemplen los múltiples módulos horarios de los trabajadores. El ICM funciona de manera activa en las oficinas de la planta superior del Distrito Descentralizado El Gaucho - Av. Juan B. Justo 5665-. Allí, distintas aulas cuentan con sillas, escritorios, proyectores y demás instalaciones acordes y necesarias para la práctica pedagógica.

Ser municipal

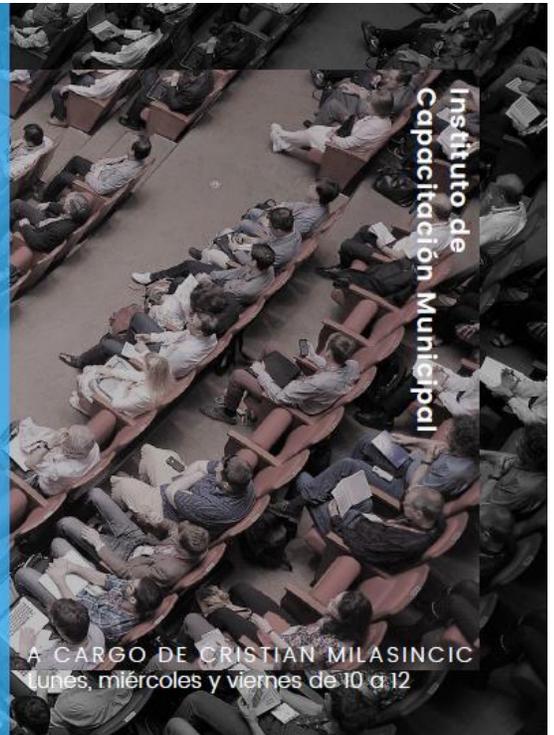
Vida en la institución

Rol en la sociedad

Derechos elementales

Espíritu y principios de:

- Ley Orgánica de las Municipalidades
- Ley 14656
- Ley Micaela
- Ordenanza General 267



Se sugiere una duración mínima de cinco encuentros y máxima de diez –que, del mismo modo, pueden comprender una parte dictada antes del inicio de funciones y otra a partir del inicio de funciones-, dividiéndose en una o varias unidades diferentes según el tema, recomendándose la participación de diferentes docentes o responsables de área, y que el contenido esté tamizado y adecuado al momento en el que se encuentra el público objetivo, sugiriendo la simplificación de leyes y ordenanzas de alta complejidad a enunciados concretos, sintéticos y prácticos, que reúnan los elementos más importantes de cada faceta de manera simple y adecuada según la necesidad puntual de cada caso.

Finalizada cada unidad, se cree aconsejable incluir una instancia evaluativa que funcione en dos niveles: primero, que permita estimar el grado de apropiación de los contenidos por parte del trabajador y brinde a este la posibilidad de rehacer el curso en caso de obtener una calificación baja; segundo, que permita medir el impacto general del programa y corregir, de manera individualizada según cada unidad, las falencias, contrapuntos o dificultades que de él se evidencien.

El objetivo de esta etapa es lograr un impacto positivo, por lo que se desaconseja totalmente la aplicación de sanciones punitivas u otros elementos que desincentiven la participación en el curso.

Además, se hará participé al personal jerárquico a cargo de cada ingresante enviándole un reporte de retroalimentación detallando el desempeño del ingresante en el curso y obteniendo, a cambio, un diagnóstico del jefe sobre la incorporación de los conceptos trabajados reflejados en la práctica.

Todas las temáticas trabajadas en cada encuentro, así como el material complementario que sea adecuado a cada unidad, estarán disponibles dentro del dominio web personal del usuario en un formato original creado en conjunto por la Subsecretaría de Comunicación, el área de Informática, el Instituto de Capacitación Municipal, la Dirección de Personal y la Dirección de Políticas de Género, en formato PDF descargable y organizado de manera clara, accesible y práctica, a fines de facilitar la comprensión de los puntos más importantes de cada encuentro, su fundamento legal o administrativo, el acceso a las leyes pertinentes y un resumen generalizado del concepto trabajado y su vínculo directo con el empleo municipal.

Estos documentos funcionarán como una herramienta complementaria ilustrativa, con diseños pensados y desarrollados específicamente para esta misión que incluirán gráficos, cuadros de referencia, esquemas, redes conceptuales y otras estrategias que apelen a una absorción rápida y eficiente de los contenidos, en formatos que no se extenderán de las cinco páginas según el caso, apelando a la vez a una estética amigable y atractiva.

9. Bibliografía

1. Diagnóstico Integral de Personal (2020) – Secretaría de Gobierno. Municipalidad de General Pueyrredón.
2. Listado Personal Activo (2019) - Secretaría de Economía y Hacienda. Municipalidad de General Pueyrredón.
3. Ley N° 14656 – Ley de Empleo Municipal.