



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO:

“Inserción de personas con Síndrome de Down, en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

Autor: Martín Cáceres, Melisa del Milagro

Profesor-tutor: Barrionuevo, Susana B.

-2014-



Dedico este proyecto de grado:

A todas las personas que creen que pueden cambiar al mundo, con su forma de pensar, a esas personas que no las detiene la frase “no se puede”, a esas que cada día nos demuestran que con sólo desear no hacemos un cambio, aquellas que nos enseñan que la acción es la forma de crear el mundo que deseamos.

Y en especial le dedico este proyecto de grado a mi Madre que cree en mí. Porque gracias a su confianza, hoy puedo decir que yo también puedo aportar mi granito de arena para cambiar el mundo.



Mi mayor agradecimiento a Dios por acompañarme cada día de mi vida.

No puedo dejar de agradecer a mi madre, porque sin ella no sería la persona que soy.

A los profesores que me formaron, y me brindaron sus conocimientos y sabiduría a los largo de los años. Especialmente a mi Profesora y Tutora Barrionuevo Susana B., que me tuvo mucha paciencia y supo encaminarme en cada momento.

A todas las personas que tuvieron la amabilidad de responder a mis entrevistas, encuestas, especialmente al personal del **RC**.

Mi gratitud a mi amiga y compañera de facultad González Gabriela que me ayudo con el intercambio de conocimientos.



Licenciatura en Recursos Humanos

“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

**“Inserción de personas con Síndrome de Down,
en el Registro Civil de las Personas
de la Municipalidad de Córdoba”**



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título: “Inserción de personas con Síndrome de Down, en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

Integrantes: Martín Cáceres, Melisa del Milagro (Licenciatura en Recursos Humanos)

Profesor Tutor del PG: Barrale, María Susana

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Norry, Carlos Alberto

Vocal: Urrutia, Raquel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....



INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
TÍTULO	4
FORMULARIO C	5
RESUMEN	10
INTRODUCCION	13
ORGANIZACIÓN ELEGIDA PARA REALIZAR EL TRABAJO DE INTERVENCIÓN	15
Organigrama de la organización	16
Una institución con historia	17
PRE-DIAGNÓSTICO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y/O NECESIDAD	19
Pre-diagnóstico	19
Delimitación del problema y/o necesidad	20
JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	23
OBJETIVOS	25
Objetivo general:	25
Objetivos específicos:	25
MARCO TEÓRICO	27
1 UN ACERCAMIENTO AL TÉRMINO DE DISCAPACIDAD MENTAL	27
1.1 Discapacidad en Argentina, un poco de números	27
1.2 Discapacidad mental	28
1.3 Inteligencia límite	31
2. SÍNDROME DE DOWN	32
2.1 Definiciones y patologías	32
2.2 Personas con Síndrome de Down y el trabajo	36
3. MARCO LEGAL ESPECIFICO	51
3.1. Nivel internacional	51
3.1.1 Declaración de los derechos humanos y Declaración americana de los derechos y deberes del hombre.	51
3.1.2 Normas Uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas discapacitadas	51
3.2. Nivel nacional	52
3.2.1 Constitución nacional	52
3.2.1.1 Preámbulo de la Constitución nacional	52
3.2.1.2 Artículo 14 y 14 bis de la Constitución Nacional	53
3.2.1.3 Artículo 75 de la Constitución Nacional	53
3.2.2 Leyes que tratan la temática de la discapacidad o que protegen al discapacitado	54
3.2.3 Leyes que protegen al empleado relacionado a lo laboral	57
3.2.4 Ley que rige las funciones del RC	61
3.3. Nivel provincial	61
3.3.1 Constitución Provincial	61
3.3.2 Leyes	62



3.4. Nivel municipal	62
3.4.1 Carta orgánica municipal	62
3.4.2 Ordenanzas	63
4. ASPECTOS INHERENTES A LA ORGANIZACIÓN	63
4.1 Misión, visión y valores organizacionales	63
4.2 Estructura	64
4.3 Procesos	66
4.4 Comunicación organizacional	68
4.5. Responsabilidad social (RS) y ética empresarial	70
4.5.1 Responsabilidad Social Empresarial	70
4.5.2 Ética organizacional	82
5. SUBSISTEMAS DE RR.HH	84
5. 1. Subsistema de previsión	84
5.1.1 Planificación de RR.HH	84
5.1.2 Análisis, descripción y especificación de puestos	89
5.2. Subsistema de provisión de RR.HH	93
5.2.1 Reclutamiento	93
5.2.2 Selección	95
5.2.3 Contratación / incorporación	98
5.2.4 inducción, orientación y capacitación al ingreso	98
5.2.5 Desvinculación o separación	100
5.3. Subsistema de desarrollo de RR.HH	100
5.3.1 Capacitación o entrenamiento	100
5.3.2 Evaluación del desempeño	105
INSTRUMENTOS USADOS PARA EL RELEVAMIENTO	112
1. La entrevista	112
2. La Encuesta	113
3. El análisis de documentos	113
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RELEVADA	116
ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO QUE TRABAJAN CON EL SINDROME DE DOWN	116
EMPRESA PRIVADA “XX” CON UNA EXPERIENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONA CON SD PARA TAREAS ADMINISTRATIVAS	119
CONSULTORAS EN RR.HH	120
REGISTRO CIVIL DE LA CIUDAD DE CORDOBA (RC)	125
1. Marco legal específico de la Municipalidad y RC	125
2. Misión, visión y valores en el RC	127
3. Responsabilidad Social y Ética Organizacional en el RC	129
4. Estructura y comunicación en el RC	130
5. Procesos en el RC	133
6. Sistemas de RR.HH en el RC	138
Sistemas de RR.HH: Subsistema de previsión en el RC	138
Sistemas de RR.HH: Subsistema de provisión en el RC	144
Sistemas de RR.HH: Subsistema de desarrollo en el RC	151
DIAGNÓSTICO	152
PROPUESTA DE MEJORA Y ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION	161
I. ACCIONES A CORTO PLAZO (CP) EN EL RC	161
II. ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO (M Y L P) EN EL	176



RC	
DESCRIPCIONES DE PUESTOS PARA LA INCORPORACION DE PERSONAS CON SD EN EL RC	182
CONCLUSIONES	196
ANEXO I: INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS	199
Entrevistas	199
Cuestionario de Descripción de puestos	208
ANEXO II: LEGAL	221
Ordenanza N°7244: Estatuto del personal municipal de la Ciudad de Córdoba	222
Ordenanza N° 2023: Escalafón	237
Ordenanza N°10174: Concurso Público de ingreso a planta permanente de la Administración Pública.	242
Ordenanza N°9487: Discapacitados: cargos en planta permanente	246
Instructivo del aspirante	248
Ordenanza n°7147: Ordenanza orgánica de la Dirección de Registro Civil	262
Ordenanza n° 10754: Código de ética para el ejercicio de la función pública	269
ANEXO III: DE LOS PUESTOS	275
Puestos del RC	276
ANEXO IV: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	280
BIBLIOGRAFÍA	286



Resumen



RESUMEN

El presente **TFG** tiene como objeto la inserción de minorías vulnerables, puntualmente personas con **SD**, en el mercado laboral, brindando la oportunidad de acceder a un puesto de trabajo y que se respeten sus derechos.

Toda persona tiene derecho a un trabajo digno que le permita sustentarse, integrarse a la sociedad y autorrealizarse. El Estado, mediante leyes, protege y procura garantizar el respeto del derecho al trabajo. A las minorías vulnerables se les suele dificultar la inserción laboral. Este **TFG** es, a mi entender, un aporte de significado para quienes sinceramente deseen mejorar la situación actual de las personas con **SD** en el mercado laboral de organizaciones públicas, más allá de que pueda aprovecharse en algún tipo de organizaciones privadas también. Si bien es un proyecto de intervención en una organización en particular, la orientación del mismo aplica herramientas específicas para el Sistema de RRHH que pueden servir de referentes para otros casos ya que se ha cuidado esta concepción.

Desarrollé el proyecto focalizada en la inserción de personas con **SD** en el **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba**, ubicado en Avenida Colon N° 1775 B° Alberdi. En el mismo trabajan aproximadamente 100 empleados distribuidos en las distintas áreas de la organización. La misión del **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba** es la inscripción de los actos que den origen, alteren o modifiquen el estado civil de los habitantes de la Republica Argentina.

En el marco de este trabajo final, orientado a la posible incorporación de personas con **SD**, pude realizar el relevamiento, análisis, diagnóstico y propuesta de mejoramiento para todas las áreas del **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba** y los tres subsistemas del sistema de RR.HH (previsión, provisión y mantenimiento).

Para el relevamiento apliqué como métodos de recolección de datos, entrevistas, encuestas y análisis de documentos. Varias entrevistas fueron semi-estructuradas y algunas abiertas para reunir más datos. La encuesta, la usé fundamentalmente para relevar los diferentes procesos, puestos y tareas. Tuve



acceso también a distintos documentos como el estatuto municipal, normativas, organigrama y pautas utilizadas para la evaluación de desempeño.

El diagnóstico dio como resultado que si bien el **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba**, en términos generales puede considerarse con posibilidades de inserción laboral de personas con **SD**, la misma requiere de modificaciones y adaptaciones previas en varios aspectos. Las mismas se desarrollaron para incluirlas como propuestas de mejoramiento. Incorporé también recomendaciones para la implementación.

Se propone la integración e incorporación de personas con **SD** en algunos de los siete puestos identificados en el **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba y que considero factibles para la inserción**. Inicialmente, para cumplimentar con la ordenanza Municipal se propone la incorporación de dos personas con **SD** considerando todo el período de adaptación y que además el mínimo de discapacitados debe ser de cinco. Quedarían así las tres posiciones restantes para ser cubiertas atendiendo a otras discapacidades. Posteriormente se puede avanzar con inserciones en otros sectores de la municipalidad partiendo de la experiencia del **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba**, para cumplir con la normativa considerando su aplicación del cinco por ciento de la dotación de personal de todo el municipio.

El proceso de cambio y preparación de la organización para la incorporación está especificado en el **TGF** conjuntamente con la secuencia del mismo.

Mediante la aplicación de la propuesta de mejora se crea una posibilidad de inserción laboral de personas con **SD** y crear un precedente para la incorporación de personas con distintas discapacidades en otras reparticiones.



Introducción



INTRODUCCION

Todos los seres humanos tenemos derechos a acceder a un trabajo digno que nos permita satisfacer nuestras necesidades y expectativas. El Estado mediante diferentes leyes, brega y protege al ciudadano, garantizándole la posibilidad de acceder a un empleo. Estas no hacen distinción entre raza, credo y capacidades. Todos somos iguales ante la ley.

Existe un colectivo vulnerable, que no está exento de estos derechos, ni tampoco a la presión social que genera la búsqueda de un trabajo. Las personas que tienen **SD**, no pueden acceder a un puesto de trabajo, en iguales condiciones que el resto de la población, debido a la falta de información sobre el potencial laboral que tienen. Las empresas que han trabajado con ellos han podido descubrir cuáles son sus fortalezas y virtudes.

Siendo testigo de esto, con una temática que me motiva y sensibiliza, es que decidí desarrollar este proyecto de grado, que va a demostrar la posibilidad de emplear personas con **SD** en una repartición del Estado Municipal.



Organización

Elegida



ORGANIZACIÓN ELEGIDA PARA REALIZAR EL TRABAJO DE INTERVENCIÓN



La organización elegida es el Registro Civil de la Ciudad de Córdoba (**RC**), casa central ubicada en la Avenida Colón 1775.- Bº Alberdi. Organización perteneciente al Estado Municipal. En ella trabajan aproximadamente cien empleados, distribuidos por toda la organización.

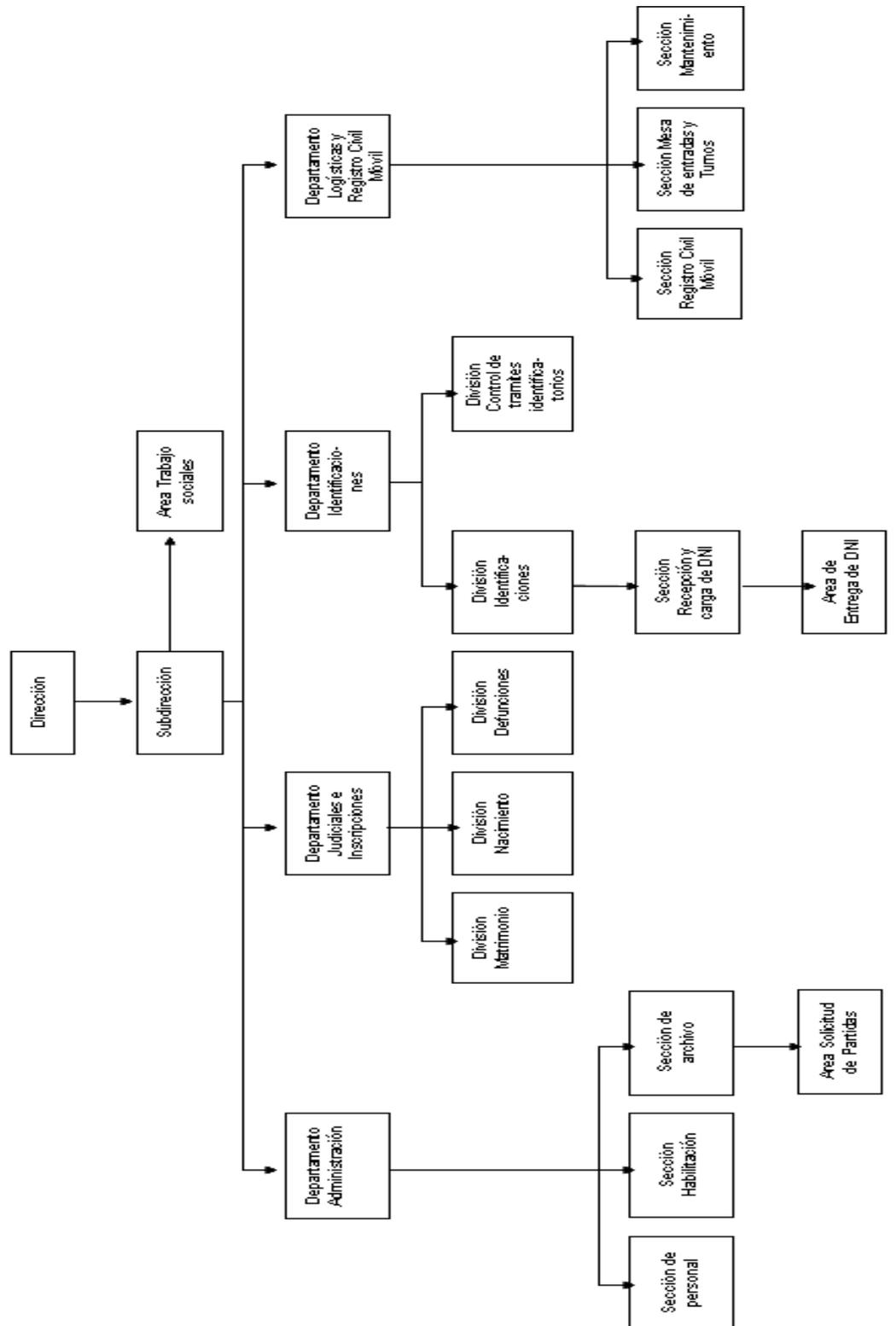
El **Registro Civil** es un organismo Estatal que se encarga de dejar constancia de los hechos o actos relativos al estado civil de las personas naturales, así como otros que las leyes le encomienden.

Realiza la inscripción e identificación de las personas de existencia visible, que se domicilien en Argentina y de todos los argentinos, sea cual fuere el lugar donde se domicilien, llevando un registro permanentemente actualizado de los antecedentes de mayor importancia, desde su nacimiento y a través de las distintas etapas de su vida.

El organigrama relevado es el siguiente.



“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”





Una institución con historia¹

Un día 13 de agosto de 1880 fue la aprobación de la ordenanza que autoriza la creación del **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba**, el cual comenzó a funcionar el 1° de enero de 1881. La normativa en su artículo primero establece: “La creación del cargo de Escribano Municipal del Registro del Estado Civil que comprenderá los nacimientos, los casamientos, defunciones, reconocimientos, legitimaciones y nombramiento de tutor o curador”.

Dentro del contexto histórico que vio nacer el Registro Civil, en 1880 aun no existía el cargo de intendente, funcionaba por aquella época el Consejo Ejecutor, cuyo presidente fue Pedro Serrano, ya que el primer intendente data de 1883 cuya titularidad fue ejercida por Juan Manuel de la Serna.

Actualmente, el Registro Civil ofrece una variedad de servicios para los vecinos, tanto en las oficinas centrales ubicadas en la avenida Colón al 1775, como así también en los 10 de Centros de Participación Comunal (CPC).

Desde esta Dirección se busca optimizar la funcionalidad de la repartición que percibe la demanda del constante crecimiento demográfico. Uno de los recursos, en este aspecto, es la presencia de esta área en la web de la Comuna Capitalina.

En este espacio digital los cordobeses pueden constatar el estado de avance de su trámite, una vez iniciado, del Documento Nacional de Identidad: nuevo, reposición, actualización y renovación, con el objetivo de no tener que soportar demoras innecesarias.

¹Fragmento extraído de: http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/default.asp?ir=16_3



Pre-Diagnóstico y Delimitación



PRE-DIAGNÓSTICO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y/O NECESIDAD

Para desarrollar el pre-diagnóstico se entrevistaron a diferentes autoridades: encargado del RR.HH del Palacio 6 de julio, Director y Subdirector del Registro Civil.

Pre-diagnóstico

1. El Registro Municipal de las Personas, en adelante denominado **RC**, no tiene la misión y visión declaradas. La misión se puede avizorar por medio de:
 - Ley 17671² “Ley de identificación registro y clasificación del potencial humano nacional” que en su artículo 1° dice (...)“ejercerá las atribuciones que le acuerda el artículo siguiente con respecto a todas las personas de existencia visible que se domicilien en territorio argentino o en jurisdicción argentina y a todos los argentinos sea cual fuere el lugar donde se domiciliaren. Las atribuciones, precedentemente indicadas, no alcanzarán al personal diplomático extranjero, de acuerdo con las normas y convenios internacionales. A los efectos del cumplimiento de su misión el Registro Nacional de las Personas, ejercerá jurisdicción en todo el territorio de la Nación.
 - “Ordenanza N° 7147: Orgánica de la dirección del registro civil”³ que en su artículo 2° dice (...) “Esta a cargo de la Dirección de Registro Civil, la inscripción de los actos y hechos que den origen, alteren o modifiquen el estado civil y la capacidad de las personas, y la ejecución de todas las medidas necesarias a los efectos del cumplimiento, en el territorio municipal (...).
2. La Municipalidad de Córdoba cuenta con un departamento de Recursos Humanos, ubicado en el Palacio 6 de Julio, que se encarga de diferentes funciones como son: liquidación de sueldos, ausentismo, archivo de legajo, reclutamiento y selección de postulantes y recientemente han comenzado a desarrollar capacitaciones. A su vez cada repartición tiene su **Oficina de**

² Ley Nac. 17671 – Registro nacional de las personas.

³ Ordenanza N° 7147: “Orgánica de la dirección del registro civil” Promulgada en 1987.



Personal, como es el caso del **RC**. Las funciones que cumple son ausentismo, carpeta médica, licencia anual.

3. Ley nacional 25.689 “Sistema de protección integral de los discapacitados” estipula en su artículo 8 (...) El Estado nacional está obligado a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo en una proporción no inferior al cuatro por ciento (4%). A nivel provincial y municipal lo establecen la Ley 5624 y la Ordenanza Municipal N° 9487 respectivamente con un cupo de 5% del total de la planta.
4. Actualmente en el **RC** no se desempeña ninguna persona con discapacidad.
5. El **RC** no tiene establecido un proceso de reclutamiento y selección predefinido que contemple la búsqueda y selección de personas discapacitadas, lo mismo sucede con el análisis de puestos, las evaluaciones de desempeño, entre otros.

Delimitación del problema y/o necesidad

En la medida que las ordenanzas municipales lo permitan, es necesario incorporar personas con **SD**.

En contacto con los miembros del **RC**, exponen su interés acerca del estudio de las posibilidades de incorporación de personas con capacidades diferentes, en este caso en particular la contratación de personas con **Síndrome de Down (SD)**, para poder cumplir con la legislación vigente. Se percibe sensibilidad social hacia esta temática entre los mandos medios y bajos.

En la medida que se quiera incorporar personas con **SD**, se hace necesario indagar al menos en los subsistemas de previsión, provisión y mantenimiento que están implementados en el **RC**, si permiten o son apropiados para la incorporación.

A efectos del presente trabajo de grado, delimito el planteamiento del problema en:

- **Espacio:** Registro Municipal de las Personas, ubicado en la Avenida Colón 1775.- B° Alberdi.



- **Tiempo:** en la actualidad
- **Contenido:** principales variantes del Sistema de Recursos Humanos (subsistema de previsión, provisión y desarrollo, en lo referido a capacitación y desarrollo) que permitan la incorporación de personas con Síndrome de Down en el **RC**.



Justificación de la Intervención



JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El trabajo es un derecho de todo ser humano, es un medio que favorece a la realización de las personas, es un valor, que nos permite enriquecer nuestra personalidad.

La inserción de las personas con discapacidad en el mundo laboral es un derecho que comparten con el resto de la ciudadanía. El verse incorporados en la realidad laboral contribuye a su vez a aliviar su limitación, a mejorar la imagen y estima de sí mismo.

Las personas con **SD** no deberían asociarse con “incapaz para trabajar”. Por el contrario, los progresos innegables en el mundo de la educación de las personas con **SD** han develado las ricas y abundantes posibilidades que muchos de ellos poseen para cubrir con garantía un puesto laboral, el trabajo amplía su grado de autonomía, sus relaciones, su capacidad adquisitiva, su identidad y su propia satisfacción.

Cuando una organización contempla la inserción laboral de personas con **Síndrome de Down**, debe conocer en qué circunstancias se encuentra la organización y cuáles son las adaptaciones eventuales que serán necesarias. La inserción de personas con **SD** requiere un análisis apropiado de los puestos de trabajo, procesos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación.

Considero además que, si a partir de este proyecto se logra la incorporación de personas con **SD**, en el **RC**, impactaría en el medio por:

- Servir de referente a otras organizaciones para que tomen la iniciativa de contratar personal con capacidades diferentes aportando a la diversidad de la fuerza laboral.
- Favorecer la apertura de una gama de posibilidades a la integración de minorías, aprovechando el potencial de los trabajadores.
- Irradiar con el ejemplo hacia el ámbito privado.



Objetivos



OBJETIVOS

Objetivo general:

- Desarrollar una propuesta de inserción laboral de personas con **Síndrome de Down**, considerando el potencial laboral de las mismas e integrándolas como fuerza laboral.

Objetivos específicos:

- Reconocer la misión, visión y valores compartidos en el **RC**.
- Identificar y relevar los procesos del **RC** en los cuales puedan participar aportando su fuerza laboral, personas con **SD**.
- Relevar en el **RC** los procesos del sistema de RR.HH correspondiente a los subsistemas de previsión, provisión y desarrollo, en lo referido a capacitación y evaluación de desempeño.
- Diagnosticar acerca de eventuales adaptaciones en los procesos de RR.HH relevados, para la incorporación de personas con **SD** a la dotación de personal al **RC**.
- Desarrollar una propuesta de mejoramiento en el marco de los objetivos generales.
- Elaborar un plan de implementación de la propuesta de cambio.



Marco

Teórico



MARCO TEÓRICO

1 UN ACERCAMIENTO AL TÉRMINO DE DISCAPACIDAD MENTAL

1.1 Discapacidad en Argentina, un poco de números

Características generales⁴

- En Argentina, el 20,6% de los hogares de las localidades de más de 5000 habitantes alberga al menos una persona con discapacidad. Es decir, uno de cada cinco hogares del país reside por lo menos una persona con discapacidad.
- En Argentina, la población con discapacidad representa casi el 13% del total de la población.
- En términos absolutos se trata de 5.114.190 personas.
- La prevalencia es levemente superior en las mujeres con un 55.25% a diferencia de un 44.25% que tienen los varones.

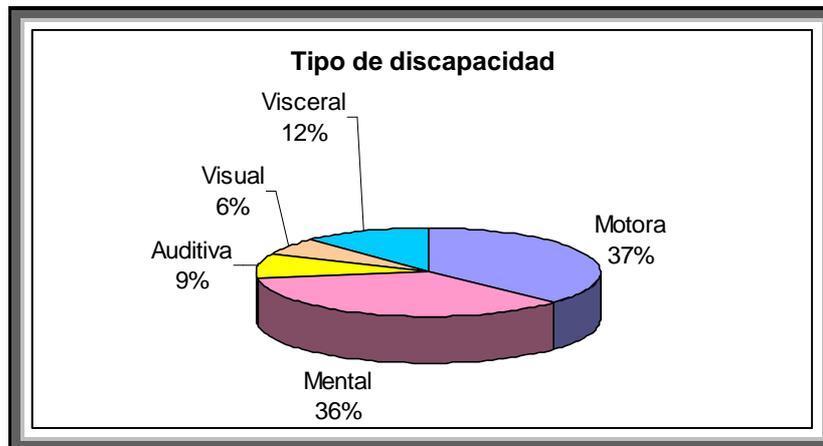
EDAD	PAÍS
0-14	28
15-64	58
65 y más	14

Población con discapacidad según tipo de discapacidad⁵

DISCAPACIDAD	PORCENTAJE
Motora	37%
Mental	36%
Visceral	12%
Auditiva	9%
Visual	6%

⁴ Datos extraídos del censo 2010 de la Pág. del INDEC: <http://www.indec.gov.ar/>.

⁵ Datos proporcionados Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad (ENDI).



1.2 Discapacidad mental

Según la **Organización Mundial de la Salud (OMS)**⁶, la deficiencia mental es un trastorno definido por la presencia de un desarrollo mental incompleto o detenido, caracterizado principalmente por el deterioro de las funciones concretas de cada etapa del desarrollo y que afectan a nivel global la inteligencia: las funciones cognitivas, del lenguaje, motrices y la socialización.

La **Asociación Americana sobre Retraso Mental (AARM)**⁷ propone una definición más actualizada:

“La discapacidad mental es una condición resultante de la interacción entre factores personales, ambientales, los niveles de apoyo y las expectativas puestas en la persona”.

De acuerdo con la **AARM** el diagnóstico de discapacidad mental depende de ciertas variables, que son:

- Que la discapacidad haya comenzado antes de los 18 años.
- Que los resultados arrojados por los tests de inteligencia, sean menores a la media (promedio) de la población.
- Que existan limitaciones significativas en las capacidades adaptativas de la persona, que pueden darse en:

⁶ <http://www.espaciologopedico.com/recursos/glosariodet.php?Id=187>

⁷ <http://es.scribd.com/doc/94933163/ad-Mental>



- Comunicación
- Cuidado personal
- Vida en el hogar
- Habilidades sociales
- Uso de la comunidad y de sus recursos
- Autodeterminación
- Salud y seguridad
- Habilidades académicas funcionales
- Tiempo libre y trabajo

Para ser considerada una discapacidad mental, la persona tiene que tener una dificultad al menos en dos de las áreas antes nombradas.

La propuesta de la **AARM**, intenta humanizar la definición. Viendo más allá del coeficiente de la persona, comprendiendo y colaborando en una mejor calidad de vida.

Se propone un cambio profundo no solo a nivel de conceptualización, si no también en la equiparación de oportunidades e integración de la persona discapacitada.

Causas de la discapacidad mental

Estas pueden ser:

- **Genéticas:** Se pueden transmitir de padres a hijos. Se deben a anomalías en genes heredados de los padres, errores en la combinación genética u otros desórdenes genéticos, como el **Síndrome de Down**. También influye el factor edad de la pareja. Existe cierta prevalencia que origina discapacidad mental en parejas muy jóvenes o de edad madura.
- **Congénitas:** Se refiere a las características o rasgos con los que nace un individuo y que no dependen sólo de factores hereditarios, sino que son adquiridos durante la gestación.



- **Adquiridas:** Son las ocasionadas por algún accidente o enfermedad después del nacimiento.

Tipos y grados

La **OMS** propone una clasificación básica de la discapacidad mental según el coeficiente intelectual:

- **Leve:** Se trata de personas capaces de mantener una conversación sencilla. La persona alcanza la independencia para el cuidado personal (comer, asearse, vestirse, controlar esfínter, etc.). Desarrolla habilidades sociales y de comunicación desde edades tempranas. Suele presentar dificultades de aprendizaje generalizado. CI: 50-69
- **Moderada:** Hay lentitud en el desarrollo de la comprensión y el uso del lenguaje. La capacidad de cuidado personal y las funciones motrices están en desventaja. La persona logra un desarrollo adecuado de la capacidad social en cuanto a relacionarse con personas próximas de su entorno y a participar en actividades sociales simples. CI: 35-49
- **Severa:** Se observa un desarrollo psicomotor muy limitado. La articulación es defectuosa. La persona suele reconocer algunos signos y símbolos. Puede adquirir alguna destreza necesaria para la vida diaria, pero resulta difícil generalizarlo. Suele tener alguna patología asociada, que implique una atención especializada. CI: 20-34
- **Profunda:** En general, la persona presenta movilidad restringida o inexistente. Habitualmente, no controlan esfínter. Requiere supervisión y ayuda constantemente, ya que suele presentar patologías asociadas. CI: -20.



GRADOS DE RETRASO MENTAL ⁸				
GRADO	Coefficiente intelectual	Habilidades durante la edad pre-escolar (nacimiento- 5 años)	Habilidades durante el edad escolar (6-20 años)	Habilidades durante el edad adulta (de 21 años en adelante)
LEVE	52-68	Puede desarrollar habilidades sociales y de comunicación útil, la coordinación muscular es algo deficiente; por lo general no se diagnostica, hasta años posteriores.	Puede tener conocimiento similar al del sexto grado de una enseñanza general básica, al final de la adolescencia; puede enseñárseles cierta conformidad social; puede ser educado.	Por lo general consigue desarrollar habilidades sociales y vocacionales para su sostenimiento, pero puede necesitar consejos y asistencia durante los momentos inusuales socialmente o críticamente económicamente.
MODERADO	36-51	Puede hablar o aprender a comunicarse; tiene poca conciencia social, la coordinación muscular es buena, se beneficia si aprender a valerse por sí mismo.	Puede aprender algunas habilidades sociales y laborales; tiene problemas en el aprendizaje escolar; muchos aprenden a viajar solo en sitios que le son familiares.	Puede aprender a sostenerse por sí solo si puede realizar trabajos sencillos o de cierta complejidad bajo tutela; necesita supervisión y consejo cuando se encuentren la situaciones de estrés económico social
GRAVE	20-35	Puede decir algunas palabras. Es capaz de aprender algunas habilidades; tiene poca o ninguna habilidad expresiva; la coordinación muscular es deficiente.	Habla aprende a comunicarse; puede aprender hábitos de limpieza simples; se beneficia de la enseñanza de hábitos.	Puede contribuir parcialmente a cuidar de sí mismo bajo una supervisión completa, puede desarrollar algunas habilidades útiles de autoprotección, en un ambiente controlado.
PROFUNDO	19 o inferior	Extremadamente retrasado; poca coordinación muscular; puede necesitar cuidado especial.	Ligera coordinación muscular; probablemente no logre caminar ni hablar.	Cierta coordinación muscular y del habla puede aprender a cuidar de sí mismo de forma muy limitada, necesitar cuidado especial.

Adaptado de Kenny TJ, Clemens RL. Retraso mental, en el cuidado pediátrico básico, editado por R.A Hoekelman. St. Louis, C. V Mosby Company, 1997, p. 410; utilizado con permiso.

1.3 Inteligencia límite⁹

Termino utilizado, cuando una persona tiene ciertas limitaciones en su funcionamiento mental y en el uso de habilidades tales como comunicación, cuidado

⁸ <http://consumidores.msd.com.mx/manual-merck/023-problemas-salud-infancia/255-retraso-mental/retraso-mental.aspx>

⁹ http://www.fundacionbelen.org/base_datos/inteligencia_limite.html



personal, y destrezas sociales. Estas limitaciones causan que el niño aprenda y se desarrolle más lentamente. Los niños con **inteligencia límite** pueden necesitar más tiempo para aprender a hablar, caminar, cuidado personal, como vestirse o comer. Pero esto no significa, que no sean inteligentes, solo que necesitan mas tiempo para afianzar lo que se le enseña.

El coeficiente intelectual (IQ, por sus ciclas en ingles) de estas personas se mide por medio de un test llamado “prueba de coeficiente de inteligencia”. La puntuación promedio es 100. Se opina que las personas que obtienen una puntuación entre 70 y 75 o por debajo, tienen inteligencia límite.

Para medir la conducta adaptiva, los profesionales estudian lo que el niño puede hacer en comparación a otros niños de su edad. Ciertas destrezas son importantes para la conducta social. Estas son:

- Las destrezas de la vida diaria, tales como vestirse, ir al baño, y comer.
- Las destrezas para la comunicación, tales como comprender lo que se dice y poder responder.
- Destrezas sociales con los compañeros, miembros de la familia, adultos, y otras personas.

2. SÍNDROME DE DOWN



2.1 Definiciones y patologías

El **SD**, es una enfermedad congénita en la que aparecen tres copias del cromosoma 21 en lugar de dos, en el núcleo de todas las células del organismo; por

¹⁰ <http://www.taringa.net/posts/salud-bienestar/3617299/Sindrome-de-down.html>



esta razón también se denomina **trisomía 21**¹¹. Los efectos se manifiestan desde el mismo momento del nacimiento por un aspecto facial muy particular: cara ancha, aplanada, boca pequeña, lengua grande, hendiduras palpebrales oblicuas, nuca aplanada, cuello corto, manos y pies cortos y anchos, surco simiesco y abdomen hipotónico.

Es una de las causas más frecuente de discapacidad psíquica congénita (es cualquier rasgo o entidad presente en el nacimiento adquirido durante la vida intrauterina) y debe su nombre a **John Langdon Haydon Down** que fue el primero en describir esta alteración genética en 1866.

No se conocen con exactitud las causas que provocan el exceso cromosómico, aunque se relaciona estadísticamente con una edad materna superior a los 35 años.

Cuadro clínico y psicológico (inteligencia)

El **SD** es la causa más frecuente de discapacidad psíquica congénita. Representa el **25%** de todos los casos de retraso mental.¹²

Algunos de los rasgos que los caracteriza son: perfil facial y occipital planos, raíz nasal deprimida, cuello corto y ancho, paladar ojival, clinodactilia del quinto dedo de las manos (crecimiento recurvado hacia el dedo anular), pliegue palmar único, y separación entre el primer y segundo dedo del pie.

La mayoría de las personas con **Síndrome de Down** tienen un **CI** entre 40 y 70%. Pero existe un pequeño porcentaje que se encuentra por encima del 70%.¹³

Para medir que grado de retraso mental, se utilizan una serie de test, los cuales se usan para encasillar al individuo, mediante el **CI**, pero sirve poco para conocer a la persona y ayudarla en su desempeño. En la actualidad se utilizan test de inteligencia emocional, aplicados a los programas de Atención Temprana.

¹¹ <http://salud.doctissimo.es/diccionario-medico/down-sindrome-de.html>

¹² Alcmeon, Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica, Año XVII, Vol. 15, N° 1, septiembre de 2008, págs. 9 a 23.

¹³ Idem anterior.



Patologías asociadas al Síndrome de Down¹⁴:

- **Cardiopatías:** patología del corazón presente en el momento del nacimiento, siendo esta la causa principal de mortalidad en niños con **SD**. Algunas de estas patologías sólo precisan vigilancia para comprobar que su evolución es adecuada, mientras que otras pueden necesitar tratamiento quirúrgico urgente.
- **Alteraciones gastrointestinales:** aparición de anomalías o malformaciones digestivas. Las que presentan una mayor incidencia son la atresia esofágica, la atresia o estenosis duodenal, las malformaciones anorrectales, el megacolon agangliónico (Enfermedad de Hirschsprung) y la celiacía.
- **Trastornos endocrinos:** tienen un riesgo superior al promedio de la población, de padecer trastornos tiroideos. Casi la mitad de las personas con **SD** presentan algún tipo de patología de tiroides durante su vida.
- **Trastornos de la visión:** el astigmatismo, las cataratas congénitas o la miopía son las patologías más frecuentes.
- **Trastornos de la audición:** a particular disposición anatómica de la cara de las personas con **SD** determina la aparición frecuente de hipoacusias de transmisión (déficits auditivos por una mala transmisión de la onda sonora hasta los receptores cerebrales).
- **Trastornos odontoestomatológicos:** tienen una menor incidencia de caries, pero suelen presentar con frecuencia trastornos morfológicos por malposiciones dentarias o retraso en la erupción dentaria.

Tratamiento

La mejora en los tratamientos de las enfermedades asociadas al **SD**, han aumentado la esperanza de vida de estas personas, que iba desde los 14 años hace unas décadas, hasta casi la normalidad (60 años) en la actualidad.

¹⁴ <http://www.downgranada.org/el-sindrome-de-down/patologias>



Una intervención adecuada desde las primeras etapas de la vida y mantenida en la infancia, puede lograr que la persona desarrolle al máximo su potencial biológico.

Los únicos tratamientos que han demostrado una influencia significativa en el desarrollo de los niños con **SD** son los programas de “Atención Temprana”, orientados a la estimulación precoz del sistema nervioso central durante los seis primeros años de vida. En la actualidad estos programas son aplicados teniendo en cuenta la nueva corriente de inteligencia emocional.

Inteligencia emocional y Atención Temprana¹⁵

La inteligencia emocional es un nuevo movimiento de la Psicología, que trata de investigar y poner en práctica formas saludables, para que el hombre pueda desenvolverse en la vida y pueda forjar una personalidad equilibrada y optimista.

Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como “la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción...”

Este término fue popularizado por Goleman (1996) y, en la actualidad, es la base de muchos programas para niños y adultos con **SD**.

Estos programas sirven para que ellos sean cada vez más capaces de adecuar sus emociones a las diversas situaciones en las que se desenvuelven, sentirse bien consigo mismos y relacionarse con los demás, de manera que puedan ir avanzando en su desarrollo personal.

Por su parte la **Atención Temprana** busca potenciar las capacidades de los niños, actuando además en colaboración con las familias y el entorno. De esta manera, se estimula el tacto, la vista, el razonamiento lógico, la creatividad, la motricidad. Sin embargo, la persona en su globalidad tiene otras facetas de su personalidad, como son la emocionalidad y la sociabilidad, que pueden ser desarrolladas desde edades tempranas.

¹⁵ http://www.down21.org/web_n/index.php?option=com_content&view=article&id=1132%3Ainteligencia-emocional&catid=92%3Aeducacion&Itemid=2084&showall=1



Los programas de **inteligencia emocional** pretenden completar la formación del niño desarrollando hábitos de expresión y comprensión adecuados de emociones y de habilidades interpersonales básicas para su equilibrio social, a la vez que técnicas de autocontrol del comportamiento.

Alguno de los componentes fundamentales de la inteligencia emocional son: las emociones, los pensamientos y conductas, la auto-aceptación, la solución de problemas y las relaciones interpersonales.

Expectativas de futuro

Se desconoce que mutación genética produce el **SD**, con el descubrimiento del genoma humano, se irán develando varias incógnitas lo que ayudará a mejorar la calidad de vida de estas personas.

2.2 Personas con Síndrome de Down y el trabajo

Actualmente en países europeos como España, se están integrando jóvenes con **SD** al mercado laboral, en organizaciones privadas y estatales, por medio de programas como “Empleo Con Apoyo” (**ECA**).

La incorporación de las personas con discapacidad en el mercado laboral es un derecho reconocido en el mundo, por medio de las declaraciones de los derechos humanos y la declaración americana de los derechos y deberes del hombre. Nuestras leyes protegen a las personas discapacitadas y crean posibilidades de trabajo. Pero la realidad demuestra que son pocas las empresas que los emplean, ya que aún existen ciertas barreras que se deben derribar.

No se debe confundir el término “discapacitado” con el de “incapaz para trabajar”. Por el contrario, los progresos realizados en el mundo de la educación y de la rehabilitación han demostrado las posibilidades que muchos de ellos poseen para cubrir un puesto laboral.

"Hay una idea extendida de que el discapacitado no es productivo y que es una carga. Pero resultan muy competitivos en determinados puestos de trabajo, las empresas obtienen beneficios fiscales y los compañeros de trabajo un enrique-



cimiento”, explica **Enric Justribó**, responsable de proyectos de la **Fundación FEMAREC**.¹⁶

En Argentina empresas como **Disco** y **Mc Donald’s**, han empleado personal con **SD**. El trabajo amplía su campo de autonomía personal, sus relaciones, su sentimiento de identidad y de satisfacción consigo misma. Establece vínculos afectivos, tanto de amistad como de respeto. Han demostrado que pueden desarrollarse muy bien en puestos de ordenanza, auxiliares, administrativos: reparto y envío de documentos, atención telefónica, resúmenes de prensa, haciendo fotocopias, entre otras tareas.¹⁷

Ofrecerle una oportunidad de trabajo a la persona con **SD**, es darle una oportunidad de autorrealización, de reconocimiento como miembro de la sociedad.

Las posibilidades de las personas con discapacidad en el ámbito laboral

Los prejuicios y la falta de conocimiento han disminuido las posibilidades de las personas discapacitadas de conseguir empleos que les den la posibilidad de desarrollarse en el ámbito laboral.

Esto se debe a que en algunos casos, estas personas no han podido recibir una educación acorde a sus necesidades, que les permita aprender y desarrollarse lo mejor posible. Al momento de entrar al mercado laboral, se encuentran en desventajas.

Ejemplos de buenas prácticas en materia de RSE, en España¹⁸

En la primera tabla se detallan brevemente algunas de las experiencias de ocupación de personas con inteligencia límite en el sector de la administración pública. En la segunda tabla las experiencias de ocupación de personas con algún tipo de discapacidad, en el sector privado.

En ambos casos el trabajo de inserción laboral se lleva a cabo con la colaboración de entidades que trabajan para la integración social y laboral. Esta colabo-

¹⁶ <http://www.publico.es/espana/207731/los-sindrome-de-down-ganan-30-anos-de-vida>

¹⁷ <http://www.asnimo.com/html/sindromedown/laboral.html>

¹⁸ Dr. Patricia Olmos Rueda: “Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia límite y sus procesos de integración laboral”. 2009.



ración en ocasiones deriva en experiencias que pueden enmarcarse en los programas de **Empleo Con Apoyo** (de aquí en adelante denominados **ECA**).

Experiencias de ocupación de personas con IL en el sector público.¹⁹	
Experiencia de la Asociación catalana NABIU en la Administración de la Generalitat de Cataluña	<p>El 11 de noviembre de 1997 se firmó el primer acuerdo entre la Nabiu y la Generalitat de Cataluña, por un periodo de dos años, para la integración laboral de personas con inteligencia límite. En el marco del acuerdo firmado se autorizaba la creación de 26 puestos de trabajo de refuerzo a tiempo parcial con una duración inicial de 6 meses. En el año 1998 el acuerdo amplió en 13 puestos de trabajo inicialmente autorizados, y en el año 1999 la limitación cuantitativa en relación a la creación de estos puestos de trabajo desapareció. En el año 2001 se prorroga el acuerdo y se introducen dos novedades:</p> <ol style="list-style-type: none">1) se amplía el proyecto de integración a otros colectivos con discapacidad psíquica.2) se incorpora la necesidad de superar una fase previa de prácticas en el lugar de trabajo para demostrar la capacidad necesaria para el cumplimiento de las tareas profesionales.
Experiencia de la Asociación catalana NABIU en el Parlamento de Cataluña	<p>El 30 de marzo de 2005 se firmó el convenio de colaboración entre la Nabiu y el Parlamento. En el marco de este convenio se establecía la creación de puestos de trabajo provisionales a tiempo parcial (5 horas diarias).</p> <p>El convenio también obligaba la contratación temporal de personas con inteligencia límite adscrito a un puesto de refuerzo con carácter interino por un periodo máximo de 6 meses, prorrogable a 6 meses más para la misma persona.</p>
VI Convenio único de ámbito catalán del personal laboral de la administración de la Generalitat de Cataluña	<p>El VI Convenio es un ejemplo de experiencia enmarcada en el plus de responsabilidad social, puesto que se establecía la obligatoriedad de preparar convocatorias de acceso a la administración pública restringida a personas con discapacidad intelectual, sin ser requisito para dicho acceso disponer del certificado de discapacidad igual o superior al 33%.</p> <p>Es preciso atender también a la metodología de ECA que</p>

¹⁹ Dr. Patricia Olmos Rueda: “Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia límite y sus procesos de integración laboral”. 2009. Pág. 115.



	proponen. En el proceso de acogida se considera conveniente designar, de manera voluntaria, una o diversas personas de referencia para la persona trabajadora en el entorno laboral inmediato con el objetivo de facilitar la adaptación, enseñarle las tareas y el funcionamiento interno. Estos soportes naturales, a su vez, cuentan con la orientación de personal técnico en inserción laboral.
--	--

Buenas prácticas en PYMES catalanas²⁰	
CEPEX HOLDING, SA (Vallés Oriental)	Empresa dedicada a la fabricación de válvulas y accesorios de plásticos para la conducción de líquidos, participó en procesos de inserción laboral de tres personas con discapacidad intelectual y/o enfermedad mental propuestas por técnicos de inserción laboral de la Fundación Tres Turons.
ALUSAL 2, SLU (Barcelona)	Empresa de carpintería de aluminio y cristalería que colabora en el proceso de inserción laboral de jóvenes con dificultades, especialmente procedentes de la inmigración, con la supervisión y orientación de la Fundación ADIS. La empresa acoge a los jóvenes en un primero momento en prácticas y posteriormente los contrata como aprendices.
CLECE, SA (Barcelona)	Empresa de limpieza, mantenimiento de edificios, restauración de colectividades, gestión de residencias de la 3ª edad, centros de día y guarderías. Su ámbito de actuación es a nivel estatal y en Cataluña trabaja conjuntamente con otras fundaciones.
FORMATOS SERVEIS GRÀFICS, SL (Barcelona)	Empresa de serigrafía que participa en el proceso de inserción laboral de personas con discapacidad intelectual y/o enfermedad mental. En sus orígenes fue centro de formación ocupacional. Colabora con la Fundación Tres Turons, Trinijove y con el centro especial de trabajo Ca n'Ensenya.
LAIETANA DE LLIBRETERIA, SL (Barcelona)	Empresa de la red LAIE de librerías a menuda anexas en museos o espacios similares y que cuenta también con tienda de objetos artísticos, cafetería o restaurante. Colabora en el proceso de inserción laboral de jóvenes con discapacidad.

²⁰ Dr. Patricia Olmos Rueda: "Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia límite y sus procesos de integración laboral". 2009. Pág. 116.



SEGURETAT i CONTROL 24 H, SL (Lleida)	Empresa de seguridad y telegestión colabora de manera voluntaria en el proceso de inserción laboral de personas con discapacidad física a través de procesos de contratación en puestos de trabajo de oficina con cierto grado de responsabilidad. La empresa cuenta con una plantilla laboral inferior a 50 personas lo que legalmente no le obliga a contratar a personas con discapacidad.
MAGNETI MARELLI (Sabadell)	Multinacional italiana de sistemas electrónicos para la industria auxiliar de automoción, participa en los procesos de inserción laboral de personas con discapacidad intelectual derivadas de OTL a través de procesos de contratación que llevan a cabo con la colaboración del servicio de intermediación laboral de Vapor Llonch.

El Empleo Con Apoyo (ECA)

Una definición sintetizada sería:

Es un modelo de integración sociolaboral de carácter individualizado que facilita la inserción de personas con discapacidad en puestos de trabajo competitivo mediante un sistema de provisión de apoyos permanente y debidamente estructurado.

El **ECA** permite la disposición de los soportes y/o servicios necesarios para adaptar el puesto de trabajo a las necesidades de la persona, minimizando las limitaciones derivadas de la propia discapacidad, e incrementando el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo.

Componentes del Empleo con Apoyo²¹

- El **preparador laboral o monitor ocupacional**. Colabora en todo el proceso de inserción laboral, asistiendo, orientando y llevando a término el ajuste y adaptación de la persona trabajadora al puesto y viceversa. El preparador laboral es el nexo entre el centro, la familia, la propia persona implicada y la empresa.

²¹ Dr. Patricia Olmos Rueda: “Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia límite y sus procesos de integración laboral”. 2009.



-
- Las **necesidades de apoyo**. Las personas beneficiarias de los programas necesitan diferentes apoyos y/o soportes que resultan claves para la permanencia en el lugar de trabajo. Los tipos de soporte dependerán de las necesidades individuales de cada persona.
 - Los **soportes naturales**. Están compuesto por los supervisores y compañeros de trabajo. Estos son efectivos y beneficiosos ya que facilitan la integración, de la persona con discapacidad, en el puesto de trabajo así como su permanencia a largo plazo.
 - La **integración en el puesto de trabajo**. A través del programa se pretende conseguir que las personas con discapacidad, accedan a un puesto de trabajo y participen de las actividades laborales con los mismos derechos y deberes que el resto de trabajadores, en igualdad de oportunidades.

Modelos de Empleo con Apoyo²²

Son diversos los modelos de **ECA** utilizados en los procesos de integración social y laboral de las personas con discapacidad. **Rusch & Hughes** (1989) enumeran hasta cuatro modalidades diferentes:

- **Modelo de enclave** (Clustered placement model or enclave model). Un grupo reducido de personas con discapacidad (entre 5 y 8) desarrollan una misma actividad laboral en entornos de trabajo junto con otros trabajadores no discapacitados. La formación inicial y especializada, la supervisión y los soportes son provistos en el mismo lugar de trabajo por un preparador laboral o personal especializado.
- **Modelo de grupos de trabajo móviles** (Mobile work crew). Un pequeño grupo (de 6 integrantes) funciona como una unidad de trabajo; formada y supervisada por un preparador laboral; que provee de servicios varios a la comunidad. Los servicios ofrecidos son los relacionados con limpieza, jardinería o mantenimiento de parques y acostumbran a proveerse con furgoneta (de aquí la connotación de móvil).

²² <http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/41959/Treball%20de%20recerca.pdf?sequence=1>



- **Modelo de enfoque empresarial o pequeño negocio** (Entrepreneurial approach or Small Business model). Modelo similar al anterior; desarrolla una actividad laboral muy concreta y determinada en una pequeña empresa. El grupo de trabajadores **ECA** presta sus servicios a la empresa desarrollando tareas muy específicas. La actividad está supervisada por un preparador laboral o personal especializado.
- **Modelo de Soporte Individual. Modelo IPS** (Individual Placement and Support model). En este modelo el preparador laboral busca el puesto de trabajo que mejor se adapte al perfil de la persona con discapacidad. La formación se imparte en el mismo lugar de trabajo por un preparador laboral y bajo su supervisión. Gradualmente el trabajador va ganando confianza y competencias laborales, de manera que la figura de apoyo del preparador laboral se va retirando y es reemplazado por apoyos naturales en el lugar de trabajo. Hay que tener en cuenta que el apoyo nunca se va a eliminar totalmente. La empresa que contrata a un trabajador con discapacidad bajo esta modalidad **ECA** cuenta en todo momento con la orientación y asesoramiento profesional del centro, organización o empresa de inserción.

El modelo **IPS** resulta ser el más significativo y representativo del **ECA**. Es un modelo para la integración sociolaboral centrado en las características, circunstancias y necesidades personales e individuales de cada participante.

Los principios que definen a este modelo individual de soporte:

- La elección del programa está en función de la decisión de cada participante.
- El **ECA** constituye uno de los elementos que integran el tratamiento de la personas con discapacidad. Los preparadores o especialistas laborales coordinan su actuación con el equipo de tratamiento.
- El objetivo principal es la consecución de un trabajo competitivo, un trabajo remunerado a tiempo parcial o completo y que preste un servicio real a la comunidad.
- Los apoyos individuales son continuos y sin límite de tiempo.



- Las decisiones respecto a los componentes y/o elementos relacionados con el trabajo y los soportes son individualizados. Están centrado en la personas, en sus necesidades, preferencias, experiencias y potencialidades.
- El asesoramiento está presente en el proceso de toma de decisiones. El personal especializado orienta y asesora individualmente a los trabajadores con discapacidad en su proceso de toma de decisiones respecto a cuestiones laborales.

Si bien el modelo **IPS** puede resultar el más representativo de los modelos **ECA**, es preciso atender a un elemento que los otros modelos contemplan y el modelo individual de soporte no: la posibilidad de acceder a un mercado de trabajo competitivo mediante una primera estancia en entornos laborales protegidos, que pueden ser un punto de conexión con la empresa ordinaria que contrata los servicios de estos centros para el desarrollo de determinadas actividades y en respuesta a una exigencia normativa y legal.

Si analizamos de manera conjunta los modelos presentados observamos una serie de aspectos convergentes; coincidentes con los elementos, componentes clave y característicos del empleo con apoyo; y divergentes, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

ASPECTOS CONVERGENTES²³	ASPECTOS DIVERGENTES
<ul style="list-style-type: none">• Figura del preparador laboral. Es el soporte del trabajador con discapacidad, supervisa, forma, orienta y asesora.• La integración laboral en entornos de trabajo ordinarios. Todos los modelos tienen como objetivo la inserción laboral en entornos de trabajo no protegidos, integrados en la comunidad	<ul style="list-style-type: none">• El enfoque. El modelo IPS posee un enfoque <i>individual</i>, centrado en una persona con discapacidad mientras que el resto posee un enfoque <i>grupal</i>.• El grado de interacción entre los trabajadores que poseen algún tipo de discapacidad y los que no poseen ningún tipo de discapacidad. El modelo IPS presenta un mayor grado

²³Dr. Patricia Olmos Rueda: “Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia limite y sus procesos de integración laboral”. 2009. Pág. 122.



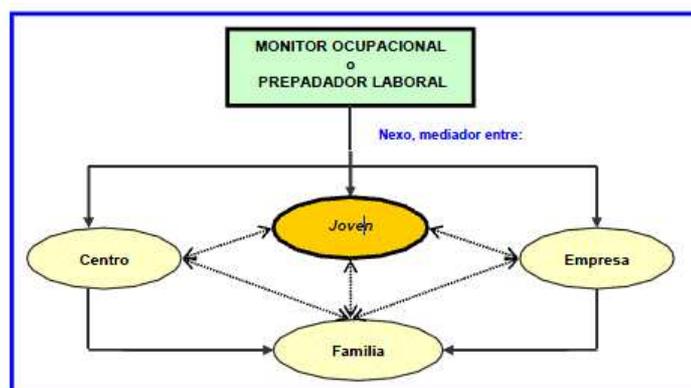
<p>y con el contacto laboral de otros trabajadores no discapacitados.</p> <ul style="list-style-type: none">• Las necesidades de apoyo. La respuesta a las mismas proceden del preparador laboral o de los compañeros de trabajo y empleadores (soportes naturales).• Formación en el lugar de trabajo. Les permite adquirir competencias profesionales en el propio lugar de trabajo.	<p>de interacción.</p> <ul style="list-style-type: none">• El carácter contractual y permanente. El modelo IPS posibilita la contratación de la personas con discapacidad en un puesto de trabajo con alto índice de permanencia, a diferencia de los otros modelos.• El modelo IPS no contempla la posibilidad de acceder a la empresa ordinaria desde un centro de trabajo protegido. Los otros modelos si consideran esta vía de inserción laboral.
---	--

Con respeto a los modelos **ECA** se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Tiene programas de transición al mundo del trabajo orientados a la:

- Inserción activa en el mercado de trabajo.
- Reafirmación de la autonomía e independencia personales.
- Mayor capacidad para la toma de decisiones. Mayor autodeterminación.
- Mejora de la calidad de vida.

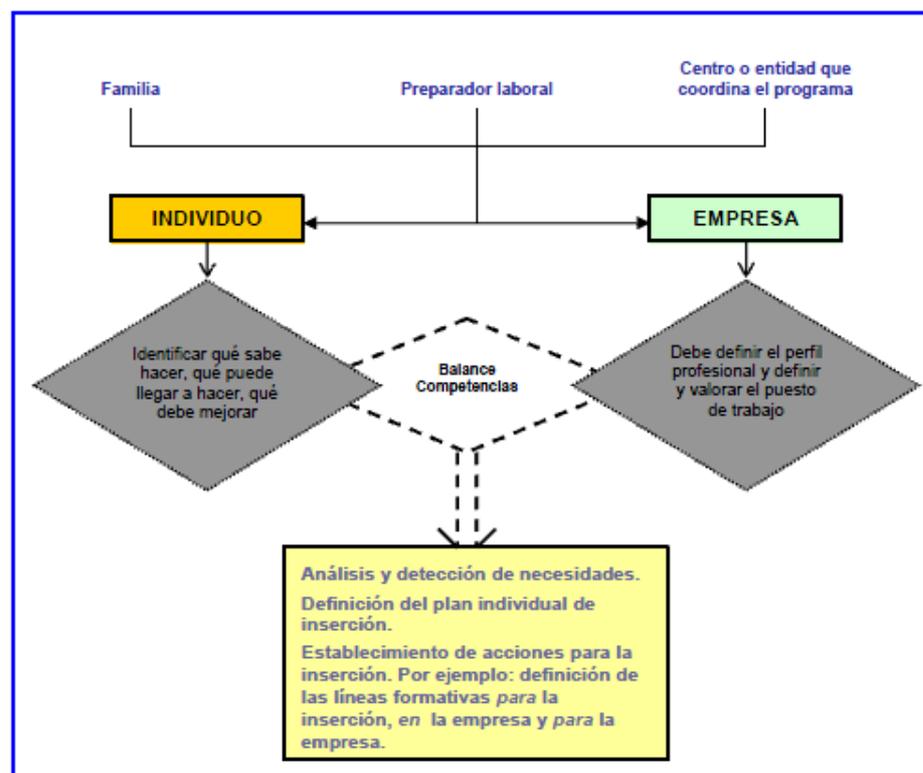
2. El **ECA** exige de un trabajo colaborativo entre todos los agentes implicados en el programa, tal y como se muestra a continuación²⁴:



²⁴ Dr. Patricia Olmos Rueda: “Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia limite y sus procesos de integración laboral”. 2009. Pág. 123.



3. Una de las estrategias clave del **ECA** es el denominado “balance de competencias”. Este trata de identificar qué necesidades presenta una persona para incorporarse con éxito en un puesto de trabajo. En todo este proceso se cuenta con la figura mediadora del preparador laboral o monitor ocupacional, pero también con la colaboración de la familia y el centro o entidad que coordina el programa. El análisis de los resultados obtenidos del balance de competencias va a permitir el proceso de detección y análisis de necesidades a partir del cual se definirá el plan individualizado de inserción, y se establecerán las líneas pertinentes de actuación que implicarán tanto al individuo como a la empresa. El proceso explicado se ve representado en la figura que sigue²⁵:



4. El **ECA** se aplica a cualquier colectivo vulnerable o en riesgo de inclusión intelectual.

Son programas centrados en la persona, en el individuo, y con capacidad para adaptarse a las diferentes individualidades y necesidades personales.

²⁵ Dr. Patricia Olmos Rueda: “Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia límite y sus procesos de integración laboral”. 2009. Pág. 124.



Fases y estrategias metodológicas del empleo con apoyo

El programa **ECA** consiste en un modelo estructurado que dispone de estrategias metodológicas de trabajo.

Fases de desarrollo:

1. Búsqueda de un trabajo. Es necesario conocer el mercado de trabajo. Para ello habrá que:

- a. Identificar y conocer los intereses de los participantes del programa.
- b. Identificar y conocer las técnicas y canales que permiten la búsqueda de trabajo.
- c. Identificar y conocer qué empresas y sectores laborales ofrecen empleo, y cuáles están dispuestas a participar en un programa **ECA**.
- d. Informar, orientar y asesorar a las fuentes empleadores de todos los temas relacionados con la contratación de personas con discapacidad como qué tipos de contratación existen, qué beneficios laborales les aportan o qué incentivos fiscales conlleva.

2. Valoración de candidatos. Se debe de tener en cuenta:

- a. Qué tipo de necesidades presenta.
- b. Cuáles son sus preferencias e intereses.
- c. Cuáles son sus potencialidades.
- d. Qué grado de implicación tiene la familia en el proceso de inserción.

3. Análisis de los puestos de trabajo. Es imprescindible conocer el puesto de trabajo en el que se desea incorporar a la persona. Se tiene en cuenta:

- a. Qué tareas deberá realizar.
- b. Qué competencias o habilidades exige el puesto de trabajo.
- c. Qué grado de relación con otros componentes laborales posee.
- d. Qué condiciones laborales caracterizan al puesto.
- e. En qué condiciones ambientales se desarrolla.



4. Ubicación en el puesto de trabajo. El mismo exige:

- a. Analizar el grado de compatibilidad entre el puesto de trabajo y el trabajador.
- b. Determinar si se requieren o no apoyos.
- c. Captación de los apoyos naturales que luego serán los que quedarán una vez se haya retirado el preparador laboral.

5. Apoyo en la empresa. Una vez que el empleado ha sido incorporado al puesto de trabajo, será preciso ir retirando gradualmente el apoyo del preparador laboral, para dar paso a la acción de los apoyos naturales.

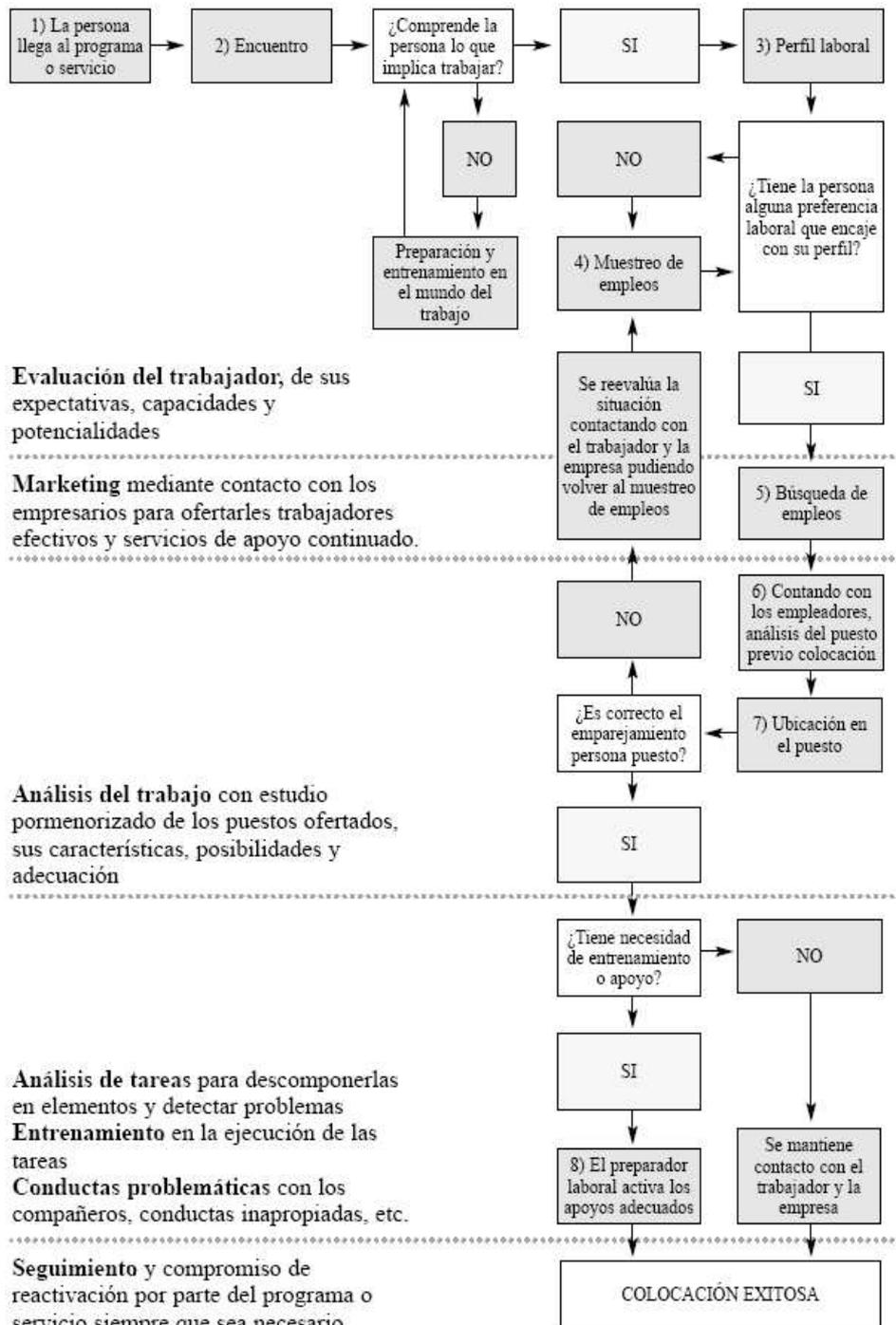
6. Proceso de seguimiento. Proceso que va permitir valorar si la integración ha sido satisfactoria, así como determinar posibles mejoras en el proceso y la necesidad de mantener los apoyos en el puesto de trabajo.

Un ejemplo de las fases y de las estrategias detalladas se encuentra en el cuadro de etapas típicas del proceso de **ECA** elaborado por **Jordan de Urríes Vega** y **Verdugo Alonso**²⁶.

²⁶ Dr. Patricia Olmos Rueda: “Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia límite y sus procesos de integración laboral”. 2009. Pág. 127.



“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”





La experiencia de inserción laboral de ACNABIU en la Administración Pública Española (Cataluña).²⁷



Una vez identificados los Departamentos que quisieran participar, se prosiguió a realizar una descripción de los puestos que las personas (con Coeficiente Intelectual Limite) podrían desempeñar, una vez terminado su formación-aprendizaje en los centro colaboradores.

Los trabajos más comentados sobre los perfiles laborales en los diferentes Departamentos fueron:

- Poner etiquetas en sobres.
- Ensobrar diferentes documentos.
- Subalterno de soporte.
- Encuadernar.
- Fotocopiar.

Para cubrir estas plazas, los Centros Colaboradores, deberían encontrar a los trabajadores más adecuados entre los alumnos de los cursos de Formación Ocupacional, llevando a cabo la integración mediante la formación en el puesto de trabajo y con el soporte del tutor natural y el técnico de inserción laboral.

Al finalizar los seis meses de contratación que permitía el primer acuerdo de gobierno, los tutores completaban una ficha de evaluación sobre el trabajador, donde se recogían, tanto aspectos personales como laborales.

También se pedía la opinión del tutor natural sobre lo que resultaba necesario mejorar, por parte del trabajador, para adecuarse a un puesto de trabajo de similares características de la empresa normalizada, ya que la experiencia era un

²⁷Coordinador: Andreu Joan Martínez Hernández “El empleo público y las personas con discapacidad”. 2009.



paso formativo hacia el trabajo en una empresa ordinaria. Se hacía además, una valoración del seguimiento del técnico de inserción laboral.

Esta ficha permitió valorar las actitudes y aptitudes laborales desde la perspectiva del responsable que estaba con el trabajador las cinco horas de la jornada laboral.

Desde los primeros meses quedó demostrado que las posibilidades de trabajo de las personas **CIL**, eran superiores a las expectativas iniciales. A las pocas semanas se realizaron nuevos perfiles laborales con mayor grado de dificultad. Estos trabajos fueron:

- Subalterno de planta sin tutor.
- Escanear documentos.
- Reprografía y encuadernación.
- Archivo.
- Lava coches.
- Control de documentación.
- Introducción de datos al ordenador.
- Correo externo de la Administración.
- Correo interno.
- Centralitas telefónicas, etc.

La estrategia laboral planteada por los técnicos de las asociaciones dio resultados positivos, tanto los responsables de RR.HH y los tutores naturales consideraron la experiencia como un éxito rotundo. Identificaron a las personas de **CIL** como disciplinadas, responsables y constantes. Concepto que se extendió por los diferentes Departamentos de la organización y de esta forma, permitió superar la resistencia y temor a la integración laboral que se daba en algunos sectores.



3. MARCO LEGAL ESPECÍFICO

3.1. Nivel internacional

3.1.1 Declaración de los derechos humanos y Declaración americana de los derechos y deberes del hombre.

En las diferentes convenciones que se realizan en pos de los derechos humanos y deberes del hombre, se llegan a las mismas conclusiones:

- Que todos los seres humanos, sin importar nuestro: credo, nacionalidad, raza, color de piel, opinión política, estatus social, entre otras, somos hombres libres, con derechos y obligaciones. Y como deber primordial es la unión fraternal de los seres humanos, en pos de la felicidad.
- Todas las personas son iguales ante la ley, y esta nos protege ante actos injusto, esto incluye la discriminación que se puede provocar a la persona que padece algún problema físico, psíquico, mental.
- En la Declaración de los derechos y deberes del hombre cita: “Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación”²⁸
- Un derecho primordial para la persona, y que le permite la satisfacción de sus necesidades, es el trabajo. El Art. 23 de dicha Declaración se expresa lo siguiente: Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

3.1.2 Normas Uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas discapacitadas²⁹

Fueron aprobadas por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su 48° período de sesiones, mediante resolución 48/96, del 20 de diciembre de 1993.

²⁸ Artículo N°7 de las declaración de los derechos y deberes del hombre

²⁹ <http://www.discapitados.org.ar/body/normas.html>



Las normas reafirman el compromiso de defender los derechos humanos y en particular el de las personas discapacitadas.

La finalidad de estas Normas es garantizar que niñas y niños, mujeres y hombres con discapacidad, en su calidad de miembros de la sociedad, puedan tener los mismos derechos y obligaciones que los demás. Y la finalidad implícita es el compromiso moral y político de los Estados de adoptar medidas para lograr la igualdad de oportunidades.

En lo relacionado al empleo, en el Art. 7 expresa lo siguiente: “Los Estados deben reconocer el principio de que las personas con discapacidad deben estar facultadas para ejercer sus derechos humanos, en particular en materia de empleo (...)” El mismo artículo continúa exponiendo que las leyes del sector laboral no deben discriminar al discapacitado, deben promover la igualdad de condiciones, en las prácticas laborales. Y que medidas deben tomar los Estados que deseen acogerse a dichas normas.

3.2. Nivel nacional

3.2.1 Constitución nacional

Nuestra Constitución Nacional (**CN**) ostenta una indiscutible determinación de justicia social y garantía de los derechos individuales de las personas, así como la consagración de la igualdad. En ella se encuentran todos los derechos, garantías y deberes que poseemos como miembros de la sociedad.

3.2.1.1 Preámbulo de la Constitución nacional

Este destaca la ambición de promover el bienestar general y asegurar los beneficios de la libertad para todos hombres que habiten el territorio Argentino. Esta intención se verá reflejada en numerosos artículos del texto constitucional.



3.2.1.2 Artículo 14 y 14 bis de la Constitución Nacional

En el se encuentran contemplados los derechos de los que gozan todos los habitantes de la Nación, para asegurar su dignidad y respetar su libertad, garantizándoles un trato igualitario. Estos derechos no son concedidos por el Estado, sino que éste no hace más que reconocerlos. (...) “**Art. 14.**- Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar (...).”

En tanto el **artículo 14 bis** significa el reconocimiento de los derechos sociales, entre los que se encuentran los derechos del trabajador, los de las organizaciones sindicales y los de la seguridad social.

La finalidad de la primera parte de este artículo es señalar la protección que el estado debe dispensar a la prestación de la relación laboral, mediante el dictado de leyes que aseguren los siguientes puntos:

- Condiciones dignas y equitativas de labor.
- Jornada limitada, descanso semanal y vacaciones pagas.
- Retribución justa.
- Salario mínimo vital y móvil.
- Participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección.
- Protección contra el despido arbitrario.
- Estabilidad del empleado público.
- Organización sindical libre y democrática.
- Derecho de los gremios

La segunda parte del artículo, se refiere a los derechos que la Constitución reconoce a los gremios, que son los siguientes:

- Concertar convenios colectivos de trabajo.
- Recurrir a la conciliación y el arbitraje.



- El derecho de huelga.
- Garantías de los representantes gremiales.
- Los derechos de la seguridad social.
- Jubilaciones y pensiones móviles.
- Protección integral de la familia y defensa del bien de la familia.
- La compensación económica familiar.
- Acceso a una vivienda digna.

3.2.1.3 Artículo 75 de la Constitución Nacional

El **Art. 75** expresa lo siguiente: “Corresponde al Congreso:

22. Aprobar o desechar tratados concluidos con las demás naciones y con las organizaciones internacionales y los concordatos con la Santa Sede. Los tratados y concordatos tienen jerarquía superior a las leyes (...).”

Mediante este artículo, se contempla la cobertura de prestaciones por discapacidad.

Entre los tratados, contemplados se encuentran:

- Declaración universal de los derechos humanos.
- Declaración americana de los derechos y deberes del hombre.
- Convención sobre la eliminación de toda la forma discriminación contra la mujer.

En el siguiente inciso **23** expresa: Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad (...)



3.2.2 Leyes que tratan la temática de la discapacidad o que protegen al discapacitado

Existen diferentes leyes, que protegen y amparan a la persona discapacitada.

Las podemos dividir en:

- Legislación especial para toda persona discapacitada.
- Legislación especial para determinados sectores de la población.
- Legislación general para las personas, con especificaciones para las personas discapacitadas.

Algunas de las leyes especiales y generales son:

- **Ley 22.431 “Sistema de protección integral de discapacitados”:** Instituye un sistema de protección integral de los discapacitados, asistencia, prevención, salud y asistencia social, trabajo, educación, seguridad social, accesibilidad al medio físico. Tratando de neutralizar la desventaja que la discapacidad les provoca y les den oportunidad, mediante su esfuerzo, de desempeñar en la comunidad un rol equivalente al que ejercen las personas normales.

En el art 2, se provee una definición de persona discapacitada:

(...) se considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral.

- **Ley 22.341 y 24.314: “Accesibilidad de personas con movilidad reducida”:** esta ley modifica a las 22.431. Establece el derecho a transporte y arquitectura diferenciadas, supresión de las barreras físicas.
- **Ley 24.901 “Sistema de prestaciones básicas en habilitación y rehabilitación integral a favor de las personas con discapacidad”:** contempla acciones de prevención, asistencia, promoción y protección, con el objeto de brindarle una cobertura integral a las necesidades y requerimientos de las personas discapacitadas.



Uno de los hechos más importantes que contempla, es que las obras sociales (enunciadas en el artículo 1° de la ley 23.660) estarán obligadas a brindar cobertura total de las prestaciones básicas enunciadas en esta ley.

Y las personas que no se encontraran afiliadas a ninguna obra social, tendrán derecho a recibir las prestaciones básicas por parte del Estado.

- **Ley 24.714 “Asignaciones familiares”:** derechos recibir una asignación familiar por hijo con discapacidad de cualquier edad.
- **Ley 24.716 “Licencia especial maternidad por hijo con Síndrome de Down”:** Establece una licencia especial para la madre trabajadora en relación de dependencia, a consecuencia del nacimiento de un hijo con Síndrome de Down.
- **Ley 18.910 “Régimen de pensiones a la vejez y por invalidez”:** Es requisito poseer una discapacidad mínima del 76%, no tener beneficios sociales, trabajo, ingresos, bienes o recursos que permitan la subsistencia de la persona que lo solicita y su grupo familiar.
- **Ley 20.888 “Jubilaciones y Pensiones - Régimen especial para afectados de ceguera congénita o adquirida”:** derecho a jubilarse a los 20 años de servicios y/o 45 años de edad quienes tienen incapacidad visual.
- **Ley 19.279 “Automotores para lisiados”:** (...) **Artículo 1º:** Las personas lisiadas tendrán derecho, en la forma y bajo las condiciones que establezca la reglamentación, a acogerse a los beneficios que por esta ley se les acuerda con el objeto de facilitarles la adquisición de automotores para uso personal, a fin de que ejerzan una profesión, o realicen estudios, otras actividades, y/o desarrollen una normal vida de relación, que propendan a su integral habilitación dentro de la sociedad”.
- **Ley 24.195 (va unida a la 24.901) “Educación”:** Derecho de las personas con discapacidad a integrarse a la educación común, especial y/o maestro integrador.
- **Ley 23.592 “Actos discriminatorios”:** entre los actos discriminatorios se califican a los motivados por caracteres físicos, raza, religión, nacionalidad,



ideología, opinión política o gremial, sexo, posición económica, condición social.

- **Ley 25.280 “Convenciones”**: Se aprueba la convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas discapacitadas, suscripta en Guatemala.
- **Ley 25.643 “Turismo accesible y para personas discapacitadas”**: las prestaciones de servicios turísticos deberán adecuarse a los criterios universales establecidos en la Ley N°24.314 y el decreto reglamentario N°914/97. Agencias de Viajes. Obligatoriedad de información.
- **Ley 24.314. Modifica a la Ley 22.413 “Sistema de protección integral de discapacitados”**: Accesibilidad es la posibilidad de las personas con movilidad reducida de gozar de las adecuadas condiciones de seguridad y autonomía como elemento primordial para el desarrollo de las actividades de la vida diaria sin restricciones derivadas del ámbito físico urbano, arquitectónico o del transporte, para su integración y equiparación de oportunidades.
- **Ley 26.378 Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y su protocolo facultativo.**

3.2.3 Leyes que protegen al empleado relacionado a lo laboral

- **Ley 22.431 “Sistema de protección integral de discapacitados” y Ley 25.689 “Sistema de protección integral de los discapacitados”**: En el artículo 8 expresa: “El Estado nacional - entendiéndose por tal los tres poderes que lo constituyen, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos - están obligados a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo en una proporción no inferior al cuatro por ciento (4%) de la totalidad de su personal y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas”.

El mismo artículo continúa explicado: el porcentaje será de cumplimiento obligatorio para el personal de planta efectiva, para los contratados cual-



quiera sea la modalidad de contratación y para todas aquellas situaciones en que hubiere tercerización de servicios. Las vacantes que se produzcan deberán prioritariamente reservarse a las personas con discapacidad que acrediten las condiciones para el puesto o cargo que deba cubrirse. Dichas vacantes deberán obligatoriamente ser informadas junto a una descripción del perfil del puesto a cubrir al Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos quien actuará, con la participación de la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas, como veedor de los concursos.

En caso de que el ente que efectúa una convocatoria para cubrir puestos de trabajo no tenga relevados y actualizados sus datos sobre la cantidad de cargos cubiertos con personas con discapacidad, se considerará que incumplen el 4% y los postulantes con discapacidad podrán hacer valer de pleno derecho su prioridad de ingreso a igualdad de mérito. Los responsables de los entes en los que se verifique dicha situación se considerarán que incurren en incumplimiento de los deberes de funcionario público, correspondiendo idéntica sanción para los funcionarios de los organismos de regulación y contralor de las empresas privadas concesionarias de servicios públicos.

El Estado asegurará que los sistemas de selección de personal garanticen las condiciones establecidas en el presente artículo y proveerá las ayudas técnicas y los programas de capacitación y adaptación necesarios para una efectiva integración de las personas con discapacidad a sus puestos de trabajo.

Art. 8° bis. “Los sujetos enumerados en el primer párrafo del artículo anterior priorizarán, a igual costo y en la forma que establezca la reglamentación, las compras de insumos y provisiones de aquellas empresas que contraten a personas con discapacidad, situación que deberá ser fehacientemente acreditada”.

- **Ley 20.475 “Previsión Social. Régimen especial para minusvalidez”:** Derecho a jubilarse con 20 años de servicio y 45 años de edad, los trabajadores en relación de dependencia o 50 años los autónomos, que posean una capacidad laboral reducida mayor al 33%.



-
- **Ley 24.013 “Empleo”**: en su artículo 42 estipula expresa: “en el caso de que el trabajador a contratar acredite discapacidad conforme a la normativa vigente, las modalidades de contratación de tiempo determinado como medida de fomento del empleo, de tiempo determinado por lanzamiento de nueva actividad, de práctica laboral, de trabajo-formación y a plazo fijo se duplicarán en sus plazos máximos de duración”.
 - **Ley 24.308 “Discapacitados”**: en el artículo 11 estipula que, “los entes descentralizados y autárquicos, las empresas mixtas y del Estado y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires están obligados a otorgar en concesión, a personas con discapacidad, espacios para pequeños comercios en toda sede administrativa.

Se incorporarán a este régimen las empresas privadas que brinden servicios públicos.

Será de nulidad absoluta la concesión adjudicada sin respetar la obligatoriedad establecida en el presente artículo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de oficio o a petición de parte, requerirá la revocación por ilegítima, de tal concesión.”

- **Ley 24.901 “Sistema de prestaciones básicas en habilitación y rehabilitación integral a favor de las personas con discapacidad”**:

El **artículo 23** incorpora la “formación laboral” para la persona discapacitada.

Entendida como formación laboral al proceso de capacitación cuya finalidad es la preparación adecuada de una persona con discapacidad para su inserción en el mundo del trabajo.

El proceso de capacitación es de carácter educativo y sistemático y para ser considerado como tal debe contar con un programa específico, de una duración determinada y estar aprobado por organismos oficiales competentes en la materia.

En el **artículo 36** se desarrolla la “Iniciación laboral”. Que es una cobertura que se torga por única vez a las personas discapacitadas una vez finalizado su proceso de habilitación, rehabilitación y/o capacitación, y en condiciones



de desempeñarse laboralmente en una tarea productiva, en forma individual y/o colectiva, con el objeto de brindarle todo el apoyo necesario, a fin de lograr su autonomía e integración social.

- **Ley 26.378: Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y su protocolo facultativo.**

Trabajo y empleo

1. Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación, entre ellas:

- a. Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de selección, contratación y empleo, la continuidad en el empleo, la promoción profesional y unas condiciones de trabajo seguras y saludables;
- b. Proteger los derechos de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, condiciones de trabajo justas y favorables, y en particular a igualdad de oportunidades y de remuneración por trabajo de igual valor;
- c. Asegurar que las personas con discapacidad puedan ejercer sus derechos laborales y sindicales, en igualdad de condiciones con las demás;
- d. Permitir que las personas con discapacidad tengan acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional, servicios de colocación y formación profesional y continua;



- e. Alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las personas con discapacidad en el mercado laboral, y apoyarlas para la búsqueda, obtención, mantenimiento del empleo y retorno al mismo;
 - f. Promover oportunidades empresariales, de empleo por cuenta propia, de constitución de cooperativas y de inicio de empresas propias;
 - g. Emplear a personas con discapacidad en el sector público;
 - h. Promover el empleo de personas con discapacidad en el sector privado mediante políticas y medidas pertinentes, que pueden incluir programas de acción afirmativa, incentivos y otras medidas;
 - i. Velar por que se realicen ajustes razonables para las personas con discapacidad en el lugar de trabajo;
 - j. Promover la adquisición por las personas con discapacidad de experiencia laboral en el mercado de trabajo abierto;
 - k. Promover programas de rehabilitación vocacional y profesional, mantenimiento del empleo y reincorporación al trabajo dirigidos a personas con discapacidad.
2. Los Estados Partes asegurarán que las personas con discapacidad no sean sometidas a esclavitud ni servidumbre y que estén protegidas, en igualdad de condiciones con las demás, contra el trabajo forzoso u obligatorio.

3.2.4 Ley que rige las funciones del RC:

- Ley 17671 Ley de identificación, registro y clasificación del potencial humano nacional.

3.3. Nivel provincial

3.3.1 Constitución Provincial

La misma tiene como finalidad resaltar la dignidad de la persona y garantizar el pleno ejercicio de sus derechos; y reafirmar los valores de la libertad, la igualdad y la solidaridad, asegurar la autonomía municipal y el acceso de todas las



personas a la justicia, la educación y la cultura; y promover una economía puesta al servicio del hombre y la justicia social.

En el **artículo 18** estipula los derechos y garantías que la **CN** y los tratados internacionales reconocen. Están sujetos a los deberes y restricciones que impone la **CN**. En el **artículo 19** los enumera.

El **artículo 23** enumera los derechos de los trabajadores y de manera indirecta protege al trabajador discapacitado, ya que en el inciso 1° equipara a todos los trabajadores. Expresa la libre elección de su trabajo y a condiciones laborales equitativas, dignas, segura, salubre y moral. Pero es el **artículo 27** quien protege al discapacitado, expresando: “Los discapacitados tienen derecho a obtener la protección integral del Estado que abarque la prevención, asistencia, rehabilitación, educación, capacitación, inserción en la vida social, y a la promoción de políticas tendientes a la toma de conciencia de la sociedad respecto de los deberes de solidaridad”.

3.3.2 Leyes

Ley 5.624 “Régimen especial de protección y promoción laboral para las personas disminuidos” reemplaza a la ley 8834: en ella quedan incluidos todas las personas que sufran algún tipo de discapacidad.

Y reserva el 5% de los cargos de la Administración Pública, empresas del Estado y entes autárquicos para ser cubiertos por personas discapacitadas.

3.4. Nivel municipal

3.4.1 Carta orgánica municipal

Tiene como objetivo (...)organizar el Municipio como garante de la libertad, la justicia social y el sistema representativo, republicano, democrático y participativo; exaltar los valores de la persona humana; fomentar el arraigo y la solidaridad; enaltecer la fuerza dignificante del trabajo; promover una mejor calidad de vida y preservar el ambiente; reafirmar la defensa de los derechos humanos; afianzar la convivencia sin discriminaciones, el pluralismo y la



participación social; resguardar y enriquecer el patrimonio histórico y cultural. Según estipula el preámbulo de la carta.³⁰

En su **artículo 18** establece el régimen laboral de sus agentes y el porcentual de discapacitados que ingresan a la administración pública.

3.4.2 Ordenanzas

1. **Ordenanza 7147:** establece la regulación de la organización y funcionamiento del **RC**.
2. **Ordenanza 7244 “Estatuto del personal: Municipalidad de la Ciudad de Córdoba”:** Comprende a todas las personas que prestan servicios con carácter permanente y perciban la remuneración prevista en la Ordenanza de Presupuesto Municipal y Ordenanzas especiales.
3. **Ordenanza 8023 “Escalafón”:** El mismo es aplicado a los agentes comprendidos en el Estatuto del Personal de la Administración Pública Municipal y que según su condición de revista se encuentren comprendidos bajo el régimen de estabilidad.
4. **Ordenanza 9487:** establece un cinco por ciento (5%) el porcentaje de cargos para asignar a personas discapacitadas en la planta de personal de la Municipalidad de Córdoba, de conformidad a lo previsto en el Art. 18° de la Carta Orgánica Municipal. Sancionada en agosto de 1996.
5. **Ordenanza 10754:** establece un conjunto de deberes, prohibiciones e incompatibilidades e inhabilidades aplicables a todas las personas que ejercen la función pública, en todos sus niveles y jerarquías.

4. ASPECTOS INHERENTES A LA ORGANIZACIÓN

4.1 Misión, visión y valores organizacionales

³⁰ Extracto del preámbulo de la Carta Orgánica.



Los propósitos y los objetivos de las organizaciones suelen resumirse en una declaración de misión y visión.

Una "declaración de **visión**" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. De manera gráfica sería como una fotografía del futuro deseado, donde pensamos encontrarnos de aquí a 15 ó 20 años, por ejemplo.

Por su parte la **misión** es el fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas. Sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización.

En la administración pública, se ve la declaración de la misión dentro de la Constitución ya sea la Nacional, provincial, Carta Orgánica o leyes.

Los **propósitos y valores** de la organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional. Por otra parte, **las políticas y normas** sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad, entre otros, los cuales configuran, conjuntamente con el liderazgo y posicionamiento, los factores claves del éxito que determina el cumplimiento de la imagen objetivo.

Las organizaciones definen su misión y visión y valores organizacionales que se verán reflejados en la dirección estratégica que elijan. Esta dirección implica una adecuación de los recursos y una planificación estratégica basada en la investigación, experiencia, intuición y experimentación. Posibilitando de esta manera una ventaja competitiva para la organización.

4.2 Estructura

Una **estructura organizacional**³¹ es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Cuando se desarrolla o modifica la estructura se está aplicando el diseño organizacional. El mismo implica tomar decisiones sobre:

³¹ “Administración” Robbins y Coulter. Pág. 300. Editorial Prentice Hall. 6° edición.



- **Especialización del trabajo o división del trabajo:** es el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados, en ella se divide el trabajo en varios pasos, cada uno de los cuales es llevado a cabo por una persona diferente.
- **Departamentalización:** es la base mediante la cual se agrupan los trabajos, para poder coordinar las tareas comunes.

Existen diferentes tipos de departamentalización:

1. **Departamentalización funcional:** se dividen de acuerdo a las funciones que se realizan. Una de sus principales ventajas es la eficiencia que se obtiene al juntar unidades comunes a las especialidades similares y a las personas que poseen habilidades, conocimientos y orientación semejantes.
 2. **Departamentalización por productos:** agrupa las actividades de acuerdo con las líneas de productos.
 3. **Departamentalización geográfica:** toma como base la geografía, territorio. Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.
 4. **Departamentalización por proceso:** las actividades están agrupadas de acuerdo con el flujo de los productos, trabajadores y de los clientes.
 5. **Departamentalización por clientes:** se realiza de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.
- **Cadena de mando:** línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quien le deberá rendir cuentas a quien. Los conceptos que la componen son:
 1. **Autoridad:** se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.



2. **Responsabilidad:** cuando se nos concede el “derecho” de hacer algo, asumimos también la obligación correspondiente
 3. **Unidad de mando:** (14 principios de Fayol) sostiene que una persona deberá tener un superior y solo uno, ante quien será directamente responsable.
- **Amplitud del control:** se refiere a cuantos subordinados puede supervisar en forma eficiente y eficaz. Cuanto mas amplio o vasto sea el alcance de control, tanto mas eficiente será el diseño organizacional. La mayor amplitud resulta más eficiente en términos de costo pero reduce la eficacia.
 - **Centralización y descentralización:** la **centralización** es el proceso de transferir y asignar autoridad para la toma de decisión a los niveles más altos de una jerarquía organizacional. Por su parte la **descentralización** es el proceso de transferir y asignar autoridad en la toma de decisiones a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.
 - **Formalización:** se refiere al grado en que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

4.3 Procesos

Los procesos de una organización son el conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con un valor añadido.



Pueden ser:

1. **Primarios:** están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio. Se agrupan en cinco grandes áreas:
 - **Logística interna (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
 - **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
 - **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
 - **Marketing y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
 - **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.
2. **De apoyo:** ayudan a mejorar los procesos primarios ofreciendo los recursos necesarios para la prestación del servicio. Se pueden dividir en:

³² <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>



- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
 - **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
 - **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
 - **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.
- 3. Procesos estratégicos.** Vinculados a la actividad estratégica de la empresa, proporcionan información sobre las responsabilidades en planificación y normativa, para guiar la organización hacia el cumplimiento de los procesos clave.

4.4 Comunicación organizacional

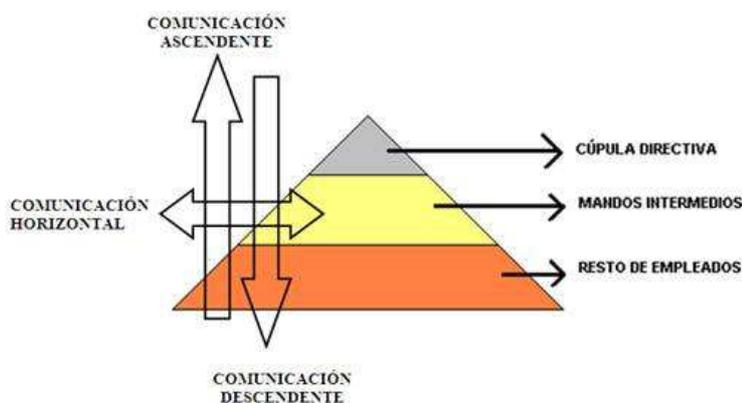
La **comunicación organizacional** consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización.

Podemos clasificarla en:

- **Interna:** es la comunicación que se da entre los miembros de la organización (directores, jefes, empleados). Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de la organización, a través del uso de diferentes medios.
- **Externa:** es la comunicación que se da entre los clientes externos y la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, medios de comunicación, gobernantes, entre otros). Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes clientes externos, para mantener o mejorar las relaciones entre los mismos, proyectar una imagen favorable hacia la sociedad, entre otros.



- **Formal:** se encuentra establecida, normada y prescrita en la organización. La comunicación formal suele regular la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las tareas; mediante contenidos, frecuencia, canales de información, entre otros, también se encuentran definidos de acuerdo con los objetivos de la organización, la estructura organizativa y funcional y los estilos de dirección de los ejecutivos a cada nivel. Tiene como fundamento la organización y registro de la información.
- **Informal:** se desarrolla espontáneamente dentro de la organización. Está impulsada principalmente por las necesidades psicológicas de las personas y grupos. En la mayoría de los casos, consciente o inconscientemente, se desarrolla para complementar o suplir alguna deficiencia de la comunicación formal.



33

- **Descendente:** comunicación que va desde un nivel superior a uno inferior. Suelen ser instrucciones de trabajo, información que permite la comprensión de la tarea y su relación con otras tareas, cuales son las expectativas en cuanto al empleado, información sobre procedimientos y prácticas, retroalimentación al subordinado sobre su desempeño, información de carácter ideológico, para inculcar la misión, entre otras.
- **Ascendente:** comunicación que va desde un nivel inferior a uno superior. Suele utilizarse para transmitir información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior de la jerarquía.

³³ Imagen extraída de: <http://www.emagister.com/curso-comunicacion-secretariado/tipos-comunicacion>



Permite mantener contacto directo con los trabajadores, conocer sus opiniones y necesidades.

- **Horizontal:** se da entre personas situadas en el mismo nivel jerárquico y permite coordinar las tareas y les proporciona apoyo emotivo y social. Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.
- **Diagonal:** la comunicación atraviesa las funciones y niveles de la organización. Es de gran importancia cuando los miembros no pueden comunicarse ya sea vía los canales ascendentes, descendentes y horizontales.

4.5. Responsabilidad social y ética empresarial

4.5.1 Responsabilidad Social Empresarial

Con el transcurso de los años diferentes corrientes, emergen con más empujes que otras. Este es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial. La misma se basa en lo que las empresas pueden hacer, y no en lo que deben hacer. Se trata de oportunidades, no de obligaciones ni de nuevas reglas, es una nueva filosofía de gestión.

La **Responsabilidad Social**, posibilita el buen funcionamiento de las organizaciones, logrando que las mismas se involucren con todas las partes interesadas, entre las que se encuentra la sociedad.

La incorporación de personas con discapacidad, a la fuerza laboral pública, es responder a las necesidades de las minorías, que tienen derecho a un trabajo que les permita sustentarse y crecer profesionalmente.

La **Responsabilidad Social** es una nueva estrategia empresarial que implica el compromiso de las organizaciones, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento



de la sociedad y el cuidado del ambiente. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades de la empresa, alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

Existen diferentes definiciones sobre **Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial**, la más adecuada es la definición contingente dada por la **OIT**³⁴

“La **Responsabilidad Social** es la respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el aporte a la comunidad que le permitió crecer y desarrollarse”³⁵

Los diferentes sectores se refieren a las parte interesadas, estos son:

- accionistas
- trabajadores
- proveedores
- distribuidores
- comunidad

La **Responsabilidad Social Corporativa** se vincula a la creencia en **Valores Éticos**, que guían la conducta empresarial de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Entre estos valores tenemos, los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la honradez, la honestidad y el desarrollo, que no solo se ejecutan cumpliendo las leyes vigentes, sino que debe implicar el desarrollo de iniciativas por parte de quienes pretenden asumir esta responsabilidad, actuando de forma positiva y proactiva.

El espíritu de una **Responsabilidad Social Corporativa** parte del reconocimiento de que la organización, depende y se nutre del entorno y a su vez que la organización influye sobre este.

³⁴ OIT: Organización Internacional del Trabajo. La OIT es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo.

³⁵ “Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria” Volpentesta. Pág. 36. Editorial. Buyatti Librería Edición 2009.



Otra definición más genérica o absoluta, que se contrapone a la de la OIT es la de Castillo Clavero³⁶:

“Responsabilidad Social Empresarial: en la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.

De esta definición, podemos realizar diferentes lecturas:

- Existe una nueva relación entre organización y entorno, ambos se encuentran interrelacionados. La **Responsabilidad Social Empresarial** es tomada como una filosofía de gestión empresarial, aplicada como una estrategia.
- Demanda una capacidad de las organizaciones de crear compromiso entre los diferentes actores.
- La **Responsabilidad Social Empresarial** es asumida por la empresa y no impuesta por el entorno.
- La **Responsabilidad Social Empresarial** es desarrollada para promover una mejor calidad de vida y mayor bienestar social.
- La **Responsabilidad Social Empresarial** esta encuadrada dentro de una gestión de responsabilidad social que se alinea con la misión, visión, cultura, objetivos, estrategias y políticas empresariales.

Todo esto se ve incluido dentro de un entorno cambiante, por consiguiente los intereses de las partes interesadas, irán mutando con el correr del tiempo. Y las organizaciones deben reformularlos periódicamente.

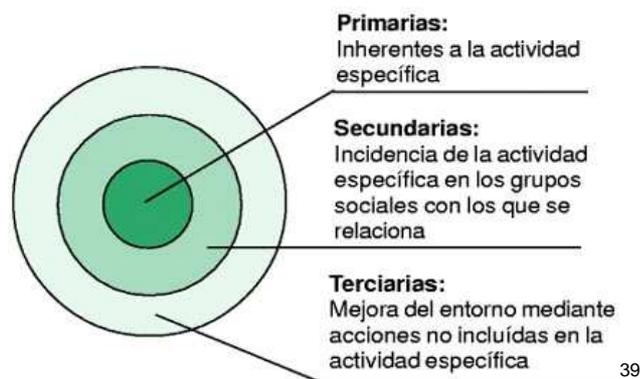
³⁶ “Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria” Volpentesta. Pág. 37. Editorial. Buyatti Librería Edición 2009.



Tipos de Responsabilidad Social Empresarial:³⁷

Partiré de una clasificación plasmada por **Manuel Bestratén Belloví** y **Luis Pujol**, que realizaron en el artículo “NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación”³⁸

La clasificación solo parte de la consideración de dos grupos de interés: los trabajadores y la comunidad.



Responsabilidades primarias de la organización con los trabajadores y la comunidad

Considerando el fin que persigue la organización con su actividad y los medios que emplea para conseguirlo, las responsabilidades serían:

- Servir a la sociedad con productos o servicios útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.
- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Respetar el medio ambiente.

³⁷ NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación por Manuel Bestratén Belloví Luis Pujol Senovilla.

³⁸ http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_644.pdf

³⁹ PDF: NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación. Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. Pág. 2.



- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.

Responsabilidades secundarias

Con los trabajadores

Tales responsabilidades podrían ser consideradas siempre que sean de posible aplicación:

- Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extralaboral.
- Favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo.
- Proporcionar un empleo lo más estable posible.
- Favorecer una formación permanente que asegure su calificación, crecimiento intelectual y sobre todo su "empleabilidad" en un futuro, ante los posibles cambios por los que pueda pasar la empresa o circunstancias personales.
- Facilitar asistencia sanitaria cuando se precise, más allá de la legalmente exigible.
- Atender posibles necesidades acuciantes ante posibles problemas puntuales humanos o familiares.
- Aportar información transparente sobre la situación de la empresa y sus perspectivas de futuro.

Con la comunidad

Algunas de las responsabilidades serían las siguientes:

- Facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local o comercial.
- Contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno.



- Publicitar la promoción de productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano.
- Facilitar la integración en el trabajo de personas discapacitadas, emigrantes y grupos sociales con dificultades de inserción laboral.
- Facilitar ayuda a los proveedores para una mejor calidad de su servicio y una mayor profesionalización.
- Facilitar el asesoramiento y ayudar a la comunidad, con los conocimientos y recursos que la organización tiene.
- Colaborar con la formación profesional de estudiantes.

Responsabilidades terciarias

Con los trabajadores

Las responsabilidades terciarias deberían estar en principio subordinadas al cumplimiento de las primarias y secundarias.

- Facilitar el trabajo a tiempo parcial para aquellas personas que por necesidad o dificultades lo precisen siempre que ello no represente una dificultad al proceso productivo.
- Flexibilidad de horario laboral y en el disfrute de vacaciones anuales.
- Anticipos salariales sin interés.
- Ayudas e incentivos a la formación.
- Ayudas a planes personales de pensiones.
- Favorecer descuentos especiales en servicios y comercios de la comunidad.
- Facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto.
- Facilitar información y medios para disfrute de actividades culturales en el medio.
- Promover y facilitar su participación en programas de ayuda a la comunidad o al tercer mundo.



- Organizar actividades recreativas y de ocio en la empresa. Disponer de instalaciones idóneas.
- Organizar celebraciones colectivas por motivos diversos ajenos a la propia actividad laboral a fin de contribuir a mejorar el clima de la empresa.

Con la comunidad

Algunas de tales responsabilidades serían las siguientes:

- Contribuir subsidiariamente a la mejora del entorno sociocultural.
- Colaborar de diferentes formas con los centros de formación profesional y empresarial de su medio.
- Contribuir en difundir los valores de una "nueva cultura de empresa".
- Gestionar asuntos sociales de la comunidad u otros en los que la empresa es competente a interés municipal.
- Participar en proyectos de desarrollo local y regional.
- Ofrecer cooperación y ayudas en proyectos de cooperación con el tercer mundo.
- Ayudar benéficamente a colectivos necesitados.

Grupos de interés o partes interesadas

Citando a **Volpentesta**⁴⁰, dirigir una organización en función de los lineamientos de la **Responsabilidad Social Empresarial** implica volcar en el análisis estratégico el debate sobre que intereses son los que deberían prevalecer.

La mejor manera que tiene una organización de comenzar la vinculación con los grupos de poder es estableciendo comunicaciones fluidas y frecuentes hacia ellos en las cuales se expresen con precisión cuales son sus valores y que compromisos empresariales se asumen.

⁴⁰ “Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria” Volpentesta. Editorial. Buyatti Librería Edición 2009.



Una de las consecuencias directas de un buen dialogo es la creación de relaciones de confianza entre la empresa y ellos. La organización incorpora en su visión, misión, estrategia y políticas, los intereses, expectativas, demandas y peticiones manifestadas por los grupos de interés en las rondas de dialogo.

El siguiente cuadro⁴¹ muestra de manera sintética los principales grupos de poder, estos varían de acuerdo al contexto y de la organización en sí.

TIPOS DE GRUPOS DE INTERÉS	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
INTERNOS	Accionistas /Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la organización: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales. Incluye empleados accionistas. Los accionistas que buscan rentabilidad a corto plazo son considerados grupo de interés externo.
	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie: Directivos y no directivos. Incluye trabajadores empleados por medio de empresas intermediarias. Representación frecuente a través de sindicatos.
EXTERNOS	Clientes/usuarios	Consumidores o usuarios de productos y servicios. Grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de contrato laboral.
	Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa. Alianzas de competidores
	Agentes sociales	Grupos de interés públicos que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, etc. Grupos de opinión: medios de comunicación, analistas, ONGs.
	Administraciones Públicas	Poderes públicos, el Estado, entre otras con autoridad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.
	Comunidad local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la organización: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público en general	Personas, organizaciones y consumidores en general, que aún no teniendo una relación directa con la organización, pueden influir en ella.
Medio ambiente y generaciones futuras	Entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico. Relación con el concepto de legado de generaciones futuras	

⁴¹ “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva” Manuel Reyno Mongerb. Pág. 30. Edición electrónica. Septiembre 2007.



Responsabilidad social como estrategia corporativa

Las organizaciones que sepan integrar la **Responsabilidad Social Empresarial** en su estrategia y en los niveles operativos, tendrán grandes posibilidades que conseguir ventajas competitivas que les facilite su posicionamiento estratégico.

La **Responsabilidad Social Empresarial** estratégica va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de aminorar los impactos dañinos de cadena de valor. La **Responsabilidad Social Empresarial** estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono, un todo alineado bajo la responsabilidad social. Es allí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido.

La **Responsabilidad Social Empresarial** es una cultura, es una filosofía de hacer negocios, es elegir las actitudes con las que la organización se insertará en la comunidad. Debe estar alineada con las estrategias y tácticas de la organización.

Los usuarios y clientes esperan que las organizaciones formen parte del actuar cotidiano de la sociedad y se involucren en sus problemas en sus deseos y expectativas. Todo esto crea la figura del “ciudadano empresario”, aquel que no solamente busca el lucro propio, si no que colabora de manera permanente con la sociedad, satisfaciendo a las diferentes partes interesadas.

Una organización es por lo general considerada “integralmente responsable” por su comunidad, cuando: concreta sus objetivos y extiende el alcance de sus actividades a lo social, apuesta a la conformación de redes y alianzas estratégicas con los sectores público, social y privado, contribuye al progreso económico, social y medioambiental con vista a lograr en el largo plazo un desarrollo sostenido, respeta los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades, estimula la generación de capacidades y desarrollos locales, fomenta a la formación del capital humano, informa públicamente, además de los aspectos financieros, sobre aquellos temas relacionados con las políticas ambientales, sociales y éticas respeta el derecho de asociación y negociación colectiva, contribuye a la abolición efectiva del trabajo infantil y a la no discriminación de las minorías en el trabajo, adopta medidas para asegurar la salud y seguridad en el trabajo fomenta el empleo del personal local establece y



mantiene un sistema de gestión medioambiental que incluya aspectos de recolección y evaluación de información relativa al impacto de la actividad empresaria, fijación de metas cuantificables, seguimiento y comunicación de su cumplimiento sigue prácticas comerciales, de marketing y publicitarias, adoptando todas las medidas razonables para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que proporciona, paga puntualmente las obligaciones y deudas fiscales, elimina los pagos ilícitos u otras acciones indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima.

La Administración Estatal, la Responsabilidad Social y discapacidad

Mientras las empresas pueden elegir libremente vincularse o no a la **Responsabilidad Social Empresarial**, no ocurre lo mismo con los poderes públicos.

En el caso de la Administración Pública, ésta debe actuar como poder público y atender al interés general, lo que la coloca, desde esta perspectiva, en la obligación de ser “responsable” y cumplir con esta finalidad de modo permanente.

Podemos decir que, en relación con la **Responsabilidad Social**, la Administración tiene diferentes papeles. Le corresponde, como poder público, promover e incentivar el crecimiento de la **Responsabilidad Social Empresarial** al asumir que se trata de una herramienta útil de colaboración voluntaria de las empresas con el desarrollo sostenible y la acción social. Debe, además, actuar como garante de las expectativas ciudadanas en relación con las comunicaciones de **Responsabilidad Social Empresarial** difundidas por las empresas y cuya publicación comporta que pueden ser sometidas a los controles de veracidad pertinentes en cada caso. Y, finalmente debe tener un papel activo e integrar y asumir el planteamiento responsable en sus propias actuaciones.

El Estado tiene un gran desafío que abordar. A través de la gestión de todas sus instituciones, puede ser reconocido por los actores involucrados, al aplicar buenas prácticas y ser Responsable Socialmente. Sin embargo, el sector público tiene un "deber" respecto a la implementación coordinada y planificada de



buenas prácticas, pero a su vez se enfrenta a restricciones que dificultan una adecuada ejecución. Algunas de esas restricciones son, por ejemplo:

- La distribución del presupuesto de las institucionales públicas no es equitativa.
- Excesiva burocracia en la gestión habitual del sector.
- Resguardos excesivos que se deben tomar para el desarrollo de proyectos, que en muchos casos terminan en la no implementación, ya que si no se obtienen resultados positivos en todos los proyectos a corto o mediano plazo, se cuestiona la posibilidad de generación de nuevos proyectos.
- En varias organizaciones existe una cultura establecida para hacer las cosas, que limita la implementación de nuevas ideas porque "siempre se han hecho las cosas así".

La incorporación de la **Responsabilidad Social** a la Administración pública puede concretarse de diferentes modos.

El “buen gobierno” de la Administración incluye una opción por la transparencia, la imparcialidad, el sentido del deber o la eficiencia, que se materializa en forma de políticas de gestión participativas que involucren a las partes interesadas. No debe sólo limitarse a promocionar la **Responsabilidad Social Empresarial** o establecer mecanismos de verificación y control sobre ésta sino que debe ser capaz de encontrar los mecanismos adecuados para integrarla en sus propios circuitos de gestión.

Las actuaciones administrativas socialmente responsables se pueden enmarcar en los ámbitos siguientes:

- En el ámbito de la contratación pública, en aquellos elementos no regulados en que la ley lo permita, así como en aquellos otros casos en que es posible una cierta capacidad de decisión por parte del órgano de contratación o del gestor público.
- En las actuaciones administrativas que se enmarcan en el derecho privado. (Por ejemplo: en la elaboración de contratos privados, entendidos como



acuerdos de voluntades que se concretan en beneficio del interés público pero que se regulan por normas de derecho privado).

- En el ámbito organizativo de la Administración por medio de actuaciones que mejoren las condiciones existentes en este ámbito. (Por ejemplo: por medio de iniciativas que avancen en la contratación de personas con discapacidad o colectivos con dificultades de acceso al mercado laboral).
- En el ejercicio de la potestad reglamentaria (Cuando la Ley otorgue un margen suficiente a la Administración en función de la existencia de una cierta capacidad valorativa y decisoria de ésta).

Responsabilidad Social y empleo de personas con discapacidad

La problemática de las personas con discapacidad, la discriminación de que son objeto en muchas ocasiones en el ámbito laboral, las dificultades de acceso y mantenimiento del colectivo en el mercado de trabajo exige que toda intervención necesaria para contribuir a la igualdad de trato (mismos derechos, mismas posibilidades de ejercerlos) deba ser un deber público. En ejemplo de esto, es la reserva de vacantes de plazas públicas para ser cubiertas por personas con discapacidad.

Uno de los compromisos a asumir por la **Responsabilidad Social Empresarial**, es la contratación de personas que pertenecen a colectivos vulnerables, con el propósito de combatir la exclusión social.

Pero el concepto de **Responsabilidad Social Empresarial** también lleva implícito un carácter normativo o legislativo y como tal, se integra en estrategias, líneas y actuaciones políticas. Atender a este marco político va a permitirnos determinar qué papel juega la **Responsabilidad Social Empresarial** en materia de integración laboral de las personas con discapacidad, puesto que muchas de las directrices atienden a políticas de ocupación, concretamente dirigidas a personas con discapacidad.

La apuesta por la **Responsabilidad Social** es una apuesta por la calidad, pero no se limita sólo a ésta. No puede identificarse con la eficacia en la gestión



aunque confluya con ella. Es una respuesta ética, pero una ética que se ciñe a un contenido sustantivo y a una justificación concreta.

Hablar de una faceta responsable en la actuación pública es “ir más allá de la normativa” en un momento dado, pero es también desarrollar una gestión preocupada por aplicar la normativa de la manera más humana posible. Simplificar y flexibilizar las normas, los trámites y los procedimientos administrativos existentes en la actualidad en materia de empleabilidad de personas con discapacidad ejemplificaría esta exigencia.

4.5.2 Ética organizacional

En los últimos tiempos la preocupación por la ética ha reaparecido en los ámbitos empresarios; si no por el valor de lo honesto en sí mismo, al menos si por una cuestión de imagen. Claro que esto último da a la preocupación ética un fundamento inestable.

En el caso de la Administración Pública en particular, debe desarrollar sus funciones basadas en la ética empresarial, procurando la mayor transparencia posible en sus gestiones.

Dentro ética empresarial se puede distinguir ciertos niveles:

- A **nivel macro**, hay cuestiones relativas al papel de las empresas y de otras organizaciones en cuanto a la organización nacional e internacional de la sociedad. Dentro de este marco, la **Responsabilidad Social Empresarial** hace referencia a las formas específicas en que una organización ira más allá de sus obligaciones mínimas definidas por la normativa y el gobierno corporativo, y como se van a reconciliar las exigencias conflictivas de las distintas partes interesadas;
- Desde el punto de vista **individual**, hace referencia al comportamiento y a las acciones de los individuos que forman parte de las organizaciones.

Una de las maneras de desarrollar la ética empresarial dentro de la organización es por medio de los **Códigos de Ética**.



Los **Códigos de Ética** son instrumento a través del cual se plasman valores, normas, pautas o directrices, y comportamientos que la empresa debe tener cotidianamente. Actualmente son considerados elementos fundamentales y estratégicos para su conducción.

Los mismos permiten establecer las formas en que la empresa se relacionará en términos éticos con sus públicos de interés, entre ellos: trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad. Esto implica la identificación por parte de la empresa, de aquellos aspectos sobre los cuales es importante transmitir acciones socialmente aceptadas frente a situaciones específicas.

A su vez, deben ser difundidos hacia los grupos de interés y especialmente conocidos, internalizado y aplicados por todos los miembros que forman parte de la organización. De esta forma, se configura la cultura corporativa de la empresa.

Los **códigos de ética** son instrumentos comunicacionales, en tanto construyen formas de comunicación entre los miembros de la empresa y pueden ser un elemento que genere un buen clima organizacional.

Principales contenidos que debe tener un Código de Ética:

1. Definición clara de cómo se relacionará la organización con los distintos grupos de interés.
2. Identificación de las personas responsables de velar por la aplicación y el respeto al **Código de Ética**.
3. Descripción de cuáles son las conductas éticas a seguir en la forma de relación que se establecerá con los distintos grupos de interés.
4. Descripción de conductas éticas en la toma de decisiones.
5. Definición de las formas de sanción a la infracción del **Código de Ética**.
6. Instancias o canales de comunicación que permitan generar procedimientos para enfrentar faltas al **Código de Ética**.



5. SISTEMAS DE RR.HH

Se deben conocer los subsistemas de Recursos Humanos, para poder llevar adelante diferentes modificaciones si fueran necesarias para la incorporación de personas con discapacidad.

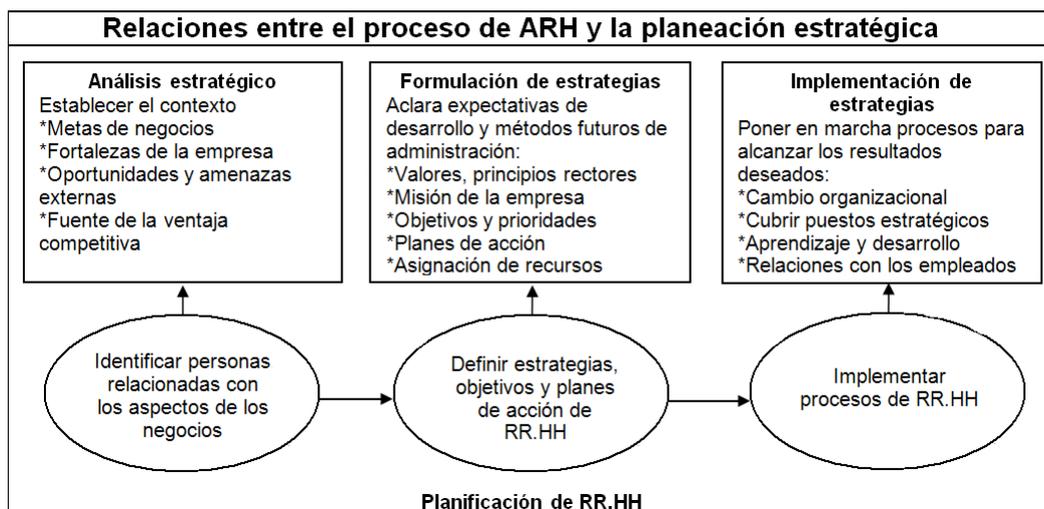
5. 1. Subsistema de previsión

Procesos contemplados:

5.1.1 Planificación de RR.HH:

La planificación es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con eficacia. Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra. Se basa en determinar las necesidades y disponibilidades de personal, para un periodo de tiempo determinado.

Cuando las organizaciones proyectan su futuro, están realizando una planificación estratégica, la cual se debe alinear con el resto de las estrategias. El comienzo de la planeación de recursos humanos aporta datos que servirán para la formulación de la estrategia de recursos humanos. El siguiente gráfico muestra la relación⁴².



⁴² Figura extraída de: “Administración de recursos humanos” Bohlander, Snell y Sherman. Pág. N° 124. Editorial Thomson Learning. Edición 12°.



Las ventajas y fines de la planeación, citando a **Davis**⁴³ y **Dolan**⁴⁴ son:

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Permite que los esfuerzos del departamento de recursos humanos y los objetivos de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
- Reducir los costes detectando carencias o excesos de recursos humanos y corregir los desequilibrios.
- Mejorar el procedimiento general de planificación empresarial.
- Aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los recursos humanos a todos los niveles organizacionales.
- Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Proporciona una herramienta para evaluar los efectos de otras actuaciones y políticas opcionales de recursos humanos.

Al realizar la planificación, sigue un proceso sistemático. Los 3 elementos que se emplean son: pronosticar la demanda, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.⁴⁵

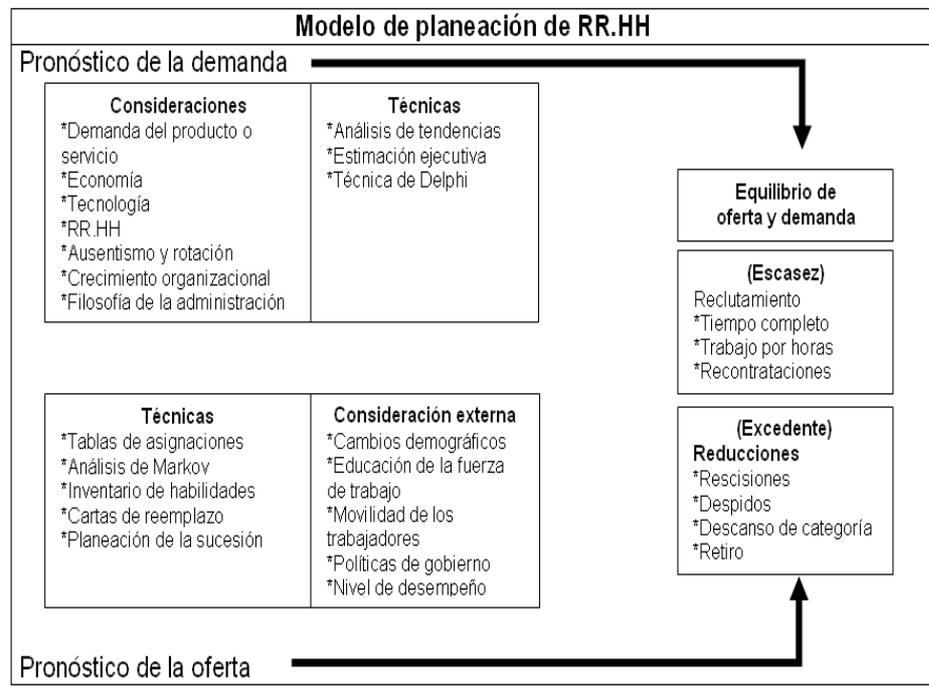
⁴³ “Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas” William B. Werther. Jr Keith Davis. Pág. N°123 Editorial: Mac Graw – Hill. 5° edición

⁴⁴ “La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación” de Dolan Simon L y otros. Pág. N° 84 Editorial: McGraw-Hill. 3° Edición.

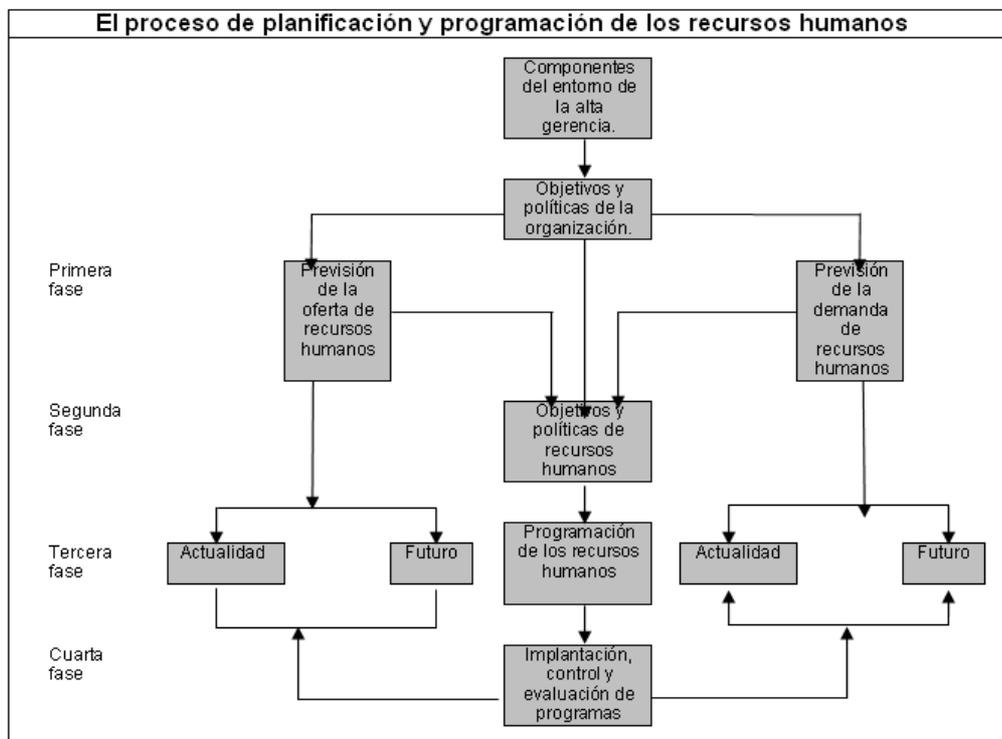
⁴⁵ Figura extraída de: “Administración de recursos humanos” Bohlander, Snell y Sherman. Pag. N° 131. Editorial Thomson Learning. Edición 12°.



“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”



El proceso de planificación posee una serie de etapas⁴⁶:



⁴⁶ “La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación” de Dolan Simón L y otros. Pág. N° 87 Editorial: McGraw-Hill. 3° Edición.



1. Recabar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la oferta y demanda de recursos humanos: este paso implica cuatro aspectos:

- **Análisis:** el mismo comienza a partir de un inventario de personal y de los puestos de trabajo existentes.

El conjunto de datos relativos a los recursos humanos constituye el **Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH)**. Estos constituyen el fundamento para un conjunto de herramientas de gestión que permiten a los gerentes establecer objetivos de cara a los recursos humanos.

- **Previsión de la demanda de recursos humanos:** es la determinación de las necesidades o demanda de recursos humanos para un periodo futuro, puede efectuarse utilizando diferentes métodos, cada organización utilizará la que se ajuste mejor a sus políticas.

Técnicas de detección de necesidades de recursos humanos a futuro⁴⁷		
Empleo de expertos	Proyección de tendencias	Otros métodos
<ul style="list-style-type: none">• Decisiones informales y rápidas• Estudio formal de expertos en el área.• Técnicas de grupo nominal• Técnica de Delfos.	<ul style="list-style-type: none">• Extrapolación• Indización• Análisis estadístico	<ul style="list-style-type: none">• Análisis y plantación e presupuestos• Análisis de nuevas operaciones• Modelos de computadora

- **Previsión de la oferta de recursos humanos:** es la determinación o disponibilidad de recursos humanos, analiza tanto el mercado interno como el externo.

⁴⁷ “Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas” William B. Werther. Jr Keith Davis. Pág. 128. Editorial: Mac Graw – Hill. 5º edición



<p>Evaluación de la oferta interna</p> <p>Considerar a los empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado.</p>	<p>Auditoría de recurso humanos: Proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Este proporciona un resumen para una comprensión adecuada del potencial que posee la fuerza de trabajo de la empresa. Debe mantener actualizada las siguientes informaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto. • Número de empleados a cargo. • El presupuesto que maneja el empleado. • Los deberes de sus subordinados. • La capacitación gerencial que ha recibido. • Las labores gerenciales que ha desempeñado. <p>Planificación de la sucesión: Es el proceso mediante el cual la gerencia y el departamento de recursos humanos utilizan la información disponible para auxiliarlos en la toma de decisiones sobre promociones.</p> <p>Gráficas y sumarios de reemplazos: Las graficas de reemplazo son una representación visual de cómo se reemplazaría a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborarla proviene de la auditoría. En el sumario se especifican las personas que probablemente pueden desempeñar determinado puesto y se indican sus puntos de fuerza y debilidad.</p>
<p>Evaluación de la oferta externa</p> <p>No todas las vacantes se pueden cubrir con personal de la propia organización, en esos casos se recurre al mercado externo.</p>	<p>Necesidades externas: el crecimiento organizacional y la eficiencia del departamento suelen determinar la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico.</p> <p>Análisis de mercados laborales: se debe analizar el mercado para encontrar personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.</p> <p>Aspectos demográficos: los cambios que experimenten la población afectarán la oferta y demanda de empleados, por consiguiente se las debe tener siempre en cuenta.</p>

- **Cuadrar el presupuesto:** tanto la previsión de la demanda y la oferta se debe expresar en términos monetarios, y la cifra que resulte debe ser compatible con los objetivos en términos de resultados de la organización y con las limitaciones presupuestarias.



2. **Establecer políticas y objetivos de recursos humanos y obtener la aprobación y el respaldo de la alta gerencia:** una vez que ya se conoce la oferta y demanda de recursos humanos, se prosigue a su comparación, la misma permite realizar los diferentes ajustes y diseñar las políticas de recursos humanos que sean coherentes con los objetivos de la organización.
3. **Diseñar e implantar planes y programas de actuación en diferentes áreas, que le permitan a la organización lograr sus objetivos respecto de los recursos humanos:** una vez que se han evaluado las necesidades de recurso humanos se debe elaborar los programas de actuación que se seguirán para satisfacer las necesidades.
4. **Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de recursos humanos:** el sistema de información o de gestión de los recursos humanos facilita el control y la evaluación del programa. Esta recopilación de datos es importante como medio de control y método de evaluación de los planes y programas establecidos. La recogida de datos se debe realizar en periodos de intervalos fijos a lo largo del periodo de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas.

Se debe realizar una planificación de RRHH que contemple los movimientos del mercado laboral y de las personas con discapacidad. Para anticiparse a los movimientos, permitiendo la eficiencia y eficacia de la planificación.

5.1.2 Análisis, descripción y especificación de puestos:

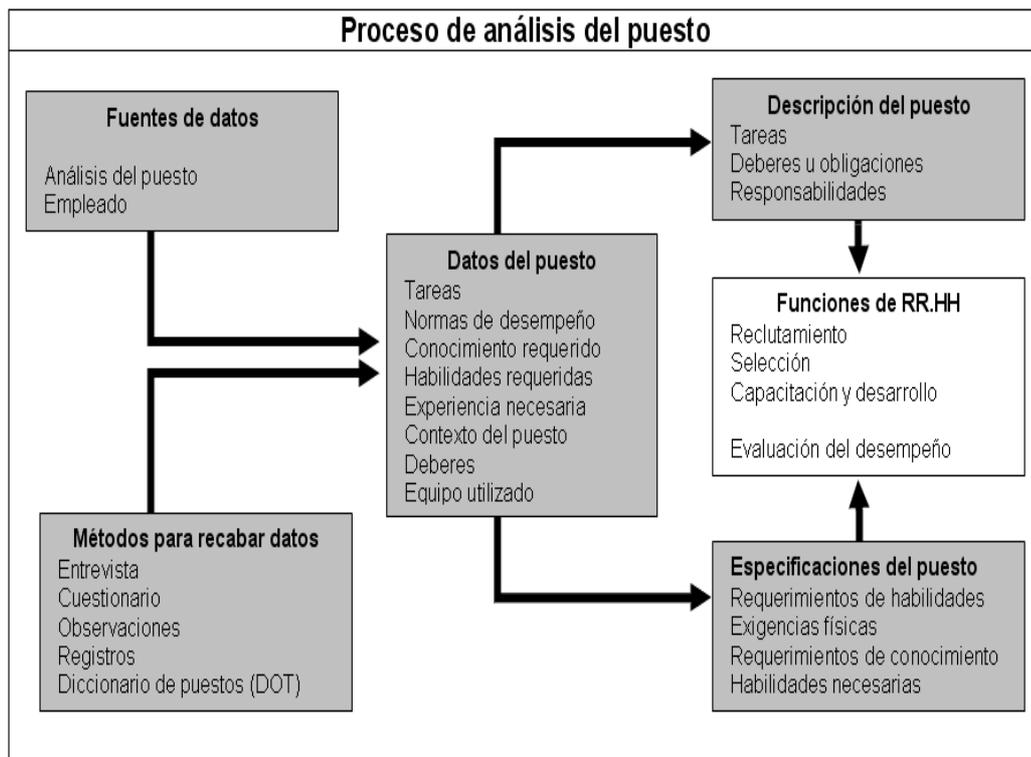
Un **puesto** es un grupo de actividades y deberes relacionados. Las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidad de trabajos similares y relacionados. Deberán ser claras y distintas de las de otros puestos.

En cambio las **posiciones** son obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado. Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades similares, se pueden agrupar en una **familia de puestos** para propósitos de: reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de avanzar.



Por su parte el **análisis del puesto** es el proceso de obtener información sobre los puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades. Da como resultado un informe. El mismo sirve para confeccionar las descripciones y especificaciones de puestos, como así también, para enriquecer los mismos.

El proceso del análisis de puestos⁴⁸ se puede visualizar de la siguiente manera:



Existen diferentes técnicas para la obtención de los datos, las más utilizadas son:

- Entrevistas,
- Grupos de expertos,
- Cuestionarios por correo,
- Bitácoras de empleados
- Observación,
- Combinaciones.

⁴⁸ Figura extraída de: “Administración de recursos humanos” Bohlander, Snell y Sherman. Pág. N° 145. Editorial Thomson Learning. Edición 14°.



“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

Técnica	Categoría de empleados en la que se centra	Método de recogida de datos	Resultado del análisis	Descripción
Análisis del inventario de tareas	Cualquiera. Se necesita un gran número de trabajadores	Cuestionario	Clasificación	Las tareas se clasifican por los titulares del puesto, supervisores o por el análisis de puestos de trabajo. Las clasificaciones se pueden realizar con respecto a características tales como importancia de la tarea y tiempo.
Técnica del suceso crítico	Cualquiera	Entrevista	Descripción de conducta	Situaciones de conductas ejecutadas desde un nivel muy bajo a un nivel excelente que se originan de cada una de las dimensiones del puesto de trabajo.
Análisis de métodos	Fábrica	Observación	Tiempo por unidad de trabajo	Métodos sistemáticos para determinar el tiempo estándar de diferentes tareas. Basados en la observación y medición de las tareas.
Cuestionario del análisis de puesto	Cualquiera	Cuestionario	Clasificación de 187 elementos del puesto de trabajo	Los elementos se clasifican en seis escalas (por ejemplo, frecuencia de uso, importancia para el puesto, etc.). Las clasificaciones las analiza una computadora.
Análisis funcional del puesto de trabajo	Cualquiera	Entrevista de grupo/ cuestionario.	Valoración de cómo se relacionan los titulares del puesto con otras personas, información y cosas.	Diseñada originalmente para mejorar la orientación y ubicación de las personas inscritas en las oficinas locales de empleo de EE.UU. Se escriben los enunciados de las tareas y se presentan posteriormente al titular del puesto para que las clasifique de acuerdo a dimensiones tales como frecuencia e importancia.
Análisis del puesto orientado por directrices	Cualquiera	Entrevista	Técnica y conocimientos requeridos.	Los titulares del puesto de trabajo identifican los cometidos, así como los conocimientos, técnicas, aptitudes físicas y otras cualidades necesarias para trabajar en el puesto.
Cuestionario de descripción de puestos de dirección.	Dirección	Cuestionario	Lista de 197 elementos.	Los directores marcan los elementos que describen sus responsabilidades
Plan Hay	Directores	Entrevista	Influencia del puesto en la empresa.	Los directores son entrevistados sobre cuestiones como sus obligaciones y responsabilidades. Se analizan las respuestas en función de cuatro dimensiones: objetivos, dimensiones, naturaleza y alcance, y responsabilidades.

49

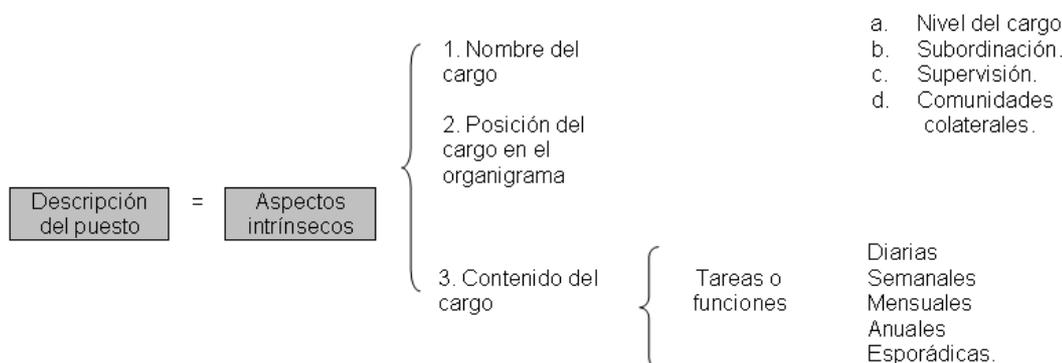
⁴⁹ “Gestión de los recursos humanos” Gómez Mejía; Calkin; Cardy. Pág. 146. Printice Hall. 5° Edición.



La información sobre el análisis de puestos sirve para realizar:

- Descripciones de puestos
- Especificaciones de puestos

Una **descripción del puesto** es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye, consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencia de los demás puestos. Esta orientada hacia los aspectos intrínsecos. No existe un formato estándar, la mayoría contiene 3 ítems: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones⁵⁰.



Las **especificaciones de los puestos** son las cualidades personales que debe tener una persona para hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo, esta abarca:

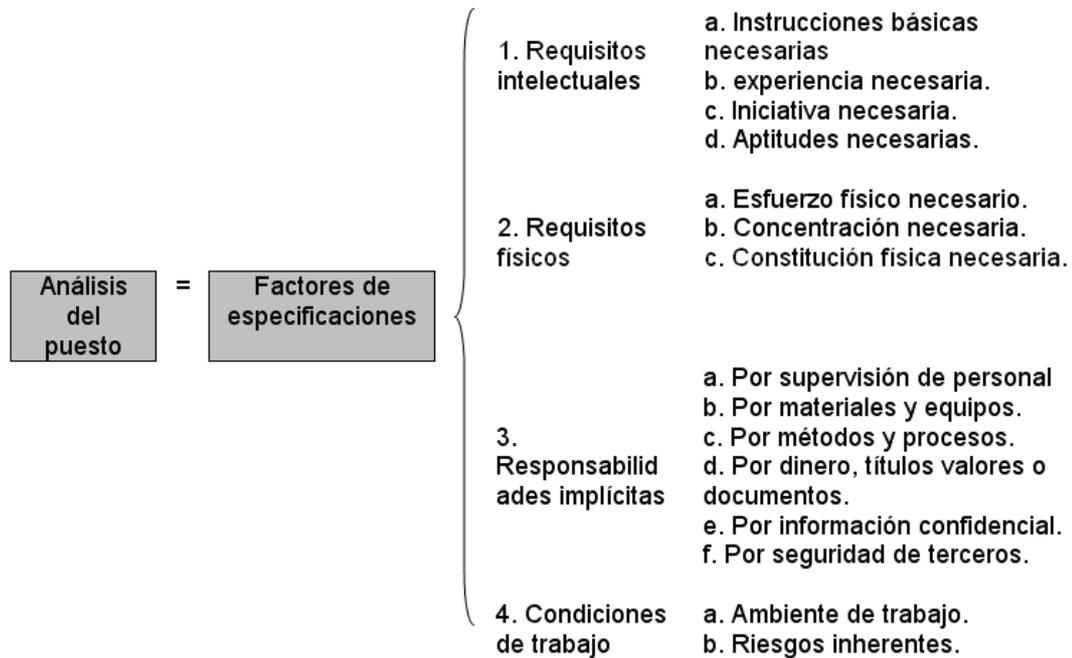
1. la habilidad necesaria para realizar el trabajo.
2. las demandas físicas que impone el puesto.

Las habilidades adecuadas incluyen educación, experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. La demanda física se refiere a cuanto hay que caminar, estar de pie, estirarse, etc.

Una tendencia actual tiende a incorporar a las condiciones de trabajo dentro de las especificaciones. Como señala el gráfico siguiente⁵¹.

⁵⁰ “Administración de recursos humanos” Idalberto Chiavenato. Pág. N° 333 Editorial: Mcgraw-hill. 5° Edición

⁵¹ “Administración de recursos humanos” Idalberto Chiavenato. Pág. N° 333 Editorial: Mcgraw-hill. 5° Edición.



Un puesto correctamente diseñado permite un buen desarrollo del empleado en su labor. Esto también se aplica para las personas con discapacidad.

Las personas con **SD**, se desempeñan normalmente en los puestos que han sido educadamente diseñados. Ya que les permiten comprender las tareas que deben desempeñar.

5.2. Subsistema de provisión de RR.HH

Este subsistema tiene por objetivo proveer o aprovisionar los recursos humanos adecuados en tiempo y forma.

Los procesos son:

5.2.1 Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Dependiendo de la organización y de sus características, será el tipo de reclutamiento que se elija.

Para llevar a cabo este proceso, es necesario conocer muy bien el puesto que se desea cubrir, para esto el reclutador se vale de las descripciones y



especificaciones de puestos. En el caso que estos registros no existieran, las tareas del reclutador se verían impedidas. No pudiendo reclutar al postulante idóneo. He aquí la importancia del correcto análisis de puestos.

El propósito fundamental es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

Los fines son:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

Podemos distinguir dos tipos de reclutamiento y un tercero basado en la combinación de los dos anteriores:

1. Interno: se cubre un puesto con personal de la propia organización. Se intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El mismo puede implicar:

- Transferencias de personal,
- Ascensos de personal,
- Traslados con ascenso de personal,
- Programas de desarrollo de personal,
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.



2. **Externo:** se cubre el puesto con postulantes del mercado laboral.
3. **Mixto:** comprende la unión de los dos anteriores y puede ser adoptado de tres maneras:
 - Inicialmente, reclutamiento externo, seguido del interno en caso de que aquel no dé los resultados deseables.
 - Inicialmente, reclutamiento interno y luego el externo.
 - Reclutamiento externo e interno “simultáneamente”.

Es complicado el reclutamiento de personal con discapacidad, en cuanto que no se puede publicar avisos requiriendo personal discapacitado, ya que se estaría incurriendo en discriminación. Por tal motivo las organizaciones al momento de querer reclutar personas con discapacidad, recurren a contactar instituciones que trabajan con los mismos.

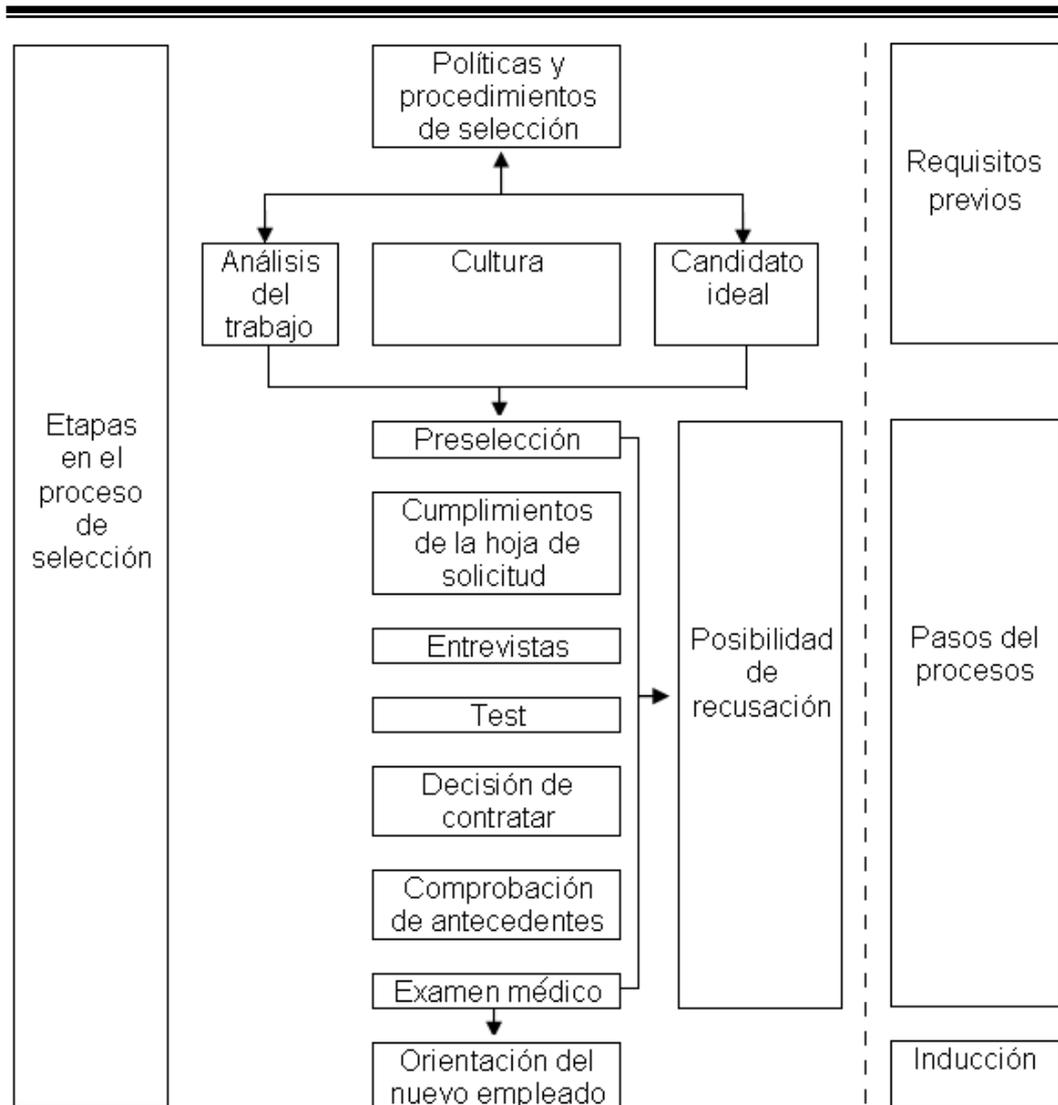
5.2.2 Selección

La selección de personal consta de una serie de pasos, pueden variar de una a otra organización y de un puesto a otro.

El encargado o grupo de seleccionadores, debe llevar adelante el proceso, él será quien decida, de acuerdo a la política de recursos humanos, como se realizara.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante.

El gráfico de la guía de reclutamiento y selección, versión preliminar de Razello Nestor y Zuliani Verónica, de la pagina 96 se resume el proceso de selección y reclutamiento de la siguiente forma.



Es necesario realizar una serie de aclaraciones, en cuanto a las entrevistas del proceso de selección, ya que varían de acuerdo a las políticas de la organización, del puesto a cubrir y del estilo que posea el entrevistador. Tipos de entrevistas (las más utilizadas) se pueden realizar:

- **Entrevista estructurada:** se basan en la realización de un marco de preguntas predeterminadas sobre experiencia, educación, intereses personales, gustos y actividad del solicitante entre otros. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo candidato debe responderlas.
- **Entrevista no dirigida o no estructurada:** es muy similar a la entrevista estructura en lo que se refiere al alcance informativo de los antecedentes, a



la vez es informal, no se hacen preguntas establecidas y el énfasis se pone más en el análisis de las impresiones que en el de los hechos. Es probable que se utilice para entrevistar a candidatos de alto nivel y de consultoría.

- **Entrevista situacional:** mediante el dialogo, a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta cómo lo resolvería. Se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación. Sirve para describir comportamientos.

Las entrevistas constan de una serie de etapas:

1. **Preparación:** la entrevista no debe ser improvisada, la misma requiere una serie de preparaciones, que permita determinar los siguientes aspectos:
 - Los objetivos específicos de la entrevista.
 - El tipo de entrevista, lectura preliminar del curriculum vitae (**CV**).
 - Comprensión del puesto a cubrir.
2. **Ambiente:** es un paso importante ya que crea el ambiente propicio para la entrevista, se debe tener en cuenta el ambiente físico y el psicológico.
3. **Desarrollo de la entrevista:** es la entrevista propiamente dicha.
4. **Terminación de la entrevista:** la terminación debe ser cortés, el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó.
5. **Evaluación del candidato:** luego de finalizada la entrevista, el entrevistador debe iniciar la evaluación del candidato.

Otra aclaración necesaria, es respecto a los test de selección. Muchos son los tests que se emplean como instrumento para medir la aptitud y actitud de la persona, su comportamiento general, su reacción ante situaciones de presión y su potencial de desarrollo, pero mucho depende su fiabilidad de lo que se pretende medir y de quien los aplica.

Las personas con **SD** pueden pasar por los diferentes pasos del reclutamiento y la selección, sin inconveniente alguno. En algunos países como por ejemplo España, se utiliza el programa “Empleo con Apoyo”. En el cual se les realiza una serie de entrevistas que van desde lo vocacional y a lo actitudinal.



5.2.3 Contratación / incorporación

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección, el candidato puede ser contratado. La **contratación** es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, es aconsejable la puesta en marcha de un programa de incorporación que previamente se habrá definido y cuyo principal objetivo será propiciar la adaptación e integración del nuevo empleado. La acogida debe estar prevista y organizada.

5.2.4 inducción, orientación y capacitación al ingreso

Antes de comenzar, el desarrollo de este punto, debo realizar una aclaración, no todas las empresas, en la actualidad, han comprendido la importancia que reviste este punto dentro de las organizaciones. Existen algunas organizaciones que no utilizan la inducción y capacitación al ingreso, o dejan en manos de personas poco idóneas, como pueden ser los mismos compañeros del ingresante (no capacitado). Debemos recordar que es un punto fundamental, ya que es el primer contacto directo del empleado con su nuevo trabajo.

Si se desea compromiso y fidelidad del empleado así la organización, los directivos deben darles el primer ejemplo. Aclarado este punto prosigo con la explicación.

La **inducción** consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso a una organización, de la misma manera se incluye el traslado de áreas o reparticiones. Él es muy importante ya que ayuda a disminuir la tensión y el nerviosismo que siente el empleado, al incorporarse a un lugar nuevo.

Esta etapa es muy primordial importancia en el caso de las personas con **SD**, se debe tener planificado como se realizará, quienes serán las personas encargadas de guiarlos dentro con la empresa. La persona necesita encontrarse cómodo dentro de su nuevo lugar de trabajo.

Todo programa de inducción eficiente, se encuentre dividido en:



- Inducción a la empresa; contiene informaciones como: historia de la organización, organigrama, áreas, instalaciones, entre otros,
- Inducción a la cultura de la empresa; en esta etapa es importante contar con la presencia de alguna figura importante de la organización, como puede ser un jefe directo, gerente, u otro. Esto demostrará el compromiso que existe dentro de la organización y ayudará a afianzar los valores organizacionales.
- Inducción al puesto de trabajo; **Martha Alles** sostiene que la inducción deberá contemplarse en el plan, que permita ir adquiriendo mayor destreza en el puesto a un ritmo sostenido, pero, con la necesaria contención como para permitir que aparezcan la duda, la pregunta y el error como espacios de aprendizaje necesario. Deberá contemplar: la explicación de lo que se espera del empleado en cuanto a desempeño y conductas. Explicar la modalidad de trabajo, etc.

Este proceso lo que persigue es asegurar que la persona sea inducida gradualmente al nivel de responsabilidad del puesto.

Algunas de las ventajas que posee la inducción al ingreso son:

- El nuevo empleado recibe la información general necesaria acerca de la empresa.
- Reduce el número de despidos o de acciones correctivas.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado su posición en la organización.
- El empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

El objetivo fundamental de la misma, es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización.

Por su parte la **capacitación al ingreso**, es un proceso de educación a corto plazo aplicado de manera organizada, que permite que el nuevo empleado



aprenda los conocimientos, actitudes y habilidades, necesarios para desempeñarse en el nuevo puesto, en función a los objetivos predefinidos. Esta implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

5.2.4 Desvinculación o separación

Las separaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Pueden originarse en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más.

La función del departamento de recursos humanos consiste en emplear el método más satisfactorio para terminar el vínculo laboral con un mínimo de dificultad para la organización y la persona que se retira.

En la administración pública los tipos de desvinculación más utilizados son la producida por cambio de repartición y la jubilación del empleado.

Las desvinculaciones que se dan en las personas con **SD**, suelen deberse a problemas de salud propios de su condición (los cuales han disminuido con el avance de la ciencia) y en una mayor medida por finalización del contrato de trabajo.

5.3. Subsistema de desarrollo de RR.HH

Los procesos son:

5.3.1 Capacitación o entrenamiento

La organización debe brindarles a sus empleados las posibilidades de crecer profesionalmente y las herramientas necesarias para desarrollarse de manera eficiente sus labores.

La misión de la **capacitación** es la de poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. La capacitación es el “medio” y no el “fin”.



Aunque la **capacitación** auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de **desarrollo** ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

La capacitación versus desarrollo		
	Capacitación o entrenamiento	Desarrollo
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

El **entrenamiento** es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambios de comportamiento:

- Transmisión de información,
- Desarrollo de habilidades,
- Desarrollo o modificación de actitudes,
- Desarrollo de conceptos.

Estos pueden utilizarse por separado o por conjunto.

Los objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporciona oportunidades para el desarrollo personal continuo.
- Cambiar la actitud de las personas.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff.

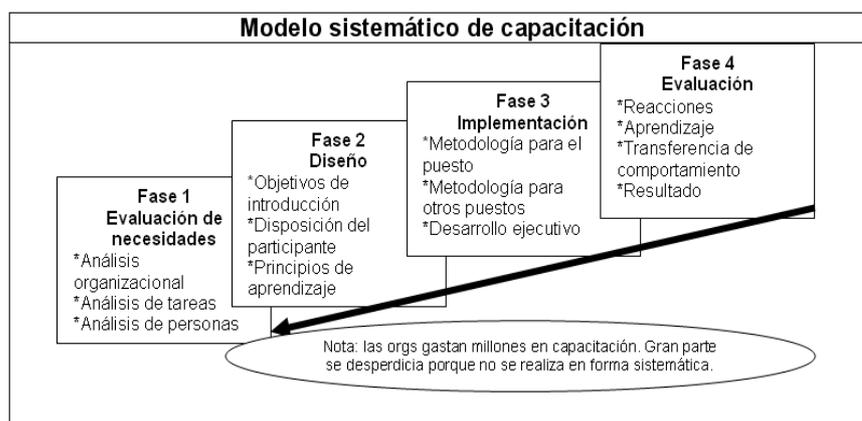
El entrenamiento puede ser visto como un sistema, en el cual:

- **Entrada:** individuos en entrenamiento, recursos empresariales, habilidades, entre otros.



- **Procesamiento y operacional:** proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento.
- **Salida:** personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
- **Retroalimentación:** evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

Para que las organizaciones logren una alineación de las estrategias de capacitación con las de la empresa, se utiliza un enfoque sistémico en la capacitación. El mismo supone una serie de fases, que se pueden visualizar en el siguiente gráfico⁵²:



La capacitación implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. **Detección y evaluación de las necesidades:** detecta los problemas actuales y los desafíos a futuro que deberá enfrentar.

Los miembros de la organización deben permanecer alertas a los diferentes tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y que métodos mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

El coste de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de la organización.

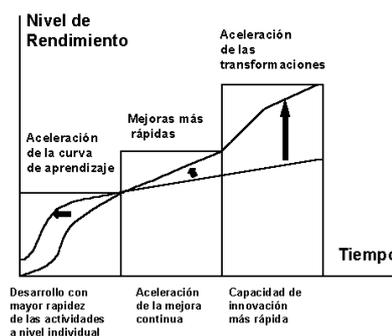
⁵² Figura extraída de: “Administración de recursos humanos” Bohlander, Snell y Sherman. Pág. N° 218. Editorial Thomson Learning. Edición 12°.



2. Diseño del programa de capacitación: aquí se debe diseñar el entorno de aprendizaje. Se incluyen los objetivos, deseos y motivación del participante, principios de aprendizaje, características de los instructores.

- **Objetivos de capacitación y desarrollo:** una buena evaluación conduce a la determinación de capacitación y desarrollo.
- **Contenido del programa:** puede proponer la enseñanza de habilidades específicas.
- **Principios de aprendizaje:** se deben tener en cuenta los estilos de aprendizajes para que los contenidos puedan ser absorbidos correctamente.

La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de la curva de aprendizaje⁵³.



La tasa de aprendizaje depende de factores individuales, el empleo de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Mientras mas se utilicen estos principios más probabilidades habrá que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son:

- **Participación:** la participación alienta al aprendiz y permite que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso.
- **Repetición:** aunque no es considerada muy entretenida, la repetición deja trozos más o menos permanentes en la memoria.

⁵³ Imagen estradita de: <http://motodesdecero.blogspot.com.ar/2010/11/tods-pueden-aprender-pero-no-todo-mundo.html>



- **Relevancia:** el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- **Retroalimentación:** proporciona a las personas información sobre su progreso.

3. Implementación y ejecución: puesta en marcha del programa propiamente dicho. El meollo de la implementación del programa es la elección de los métodos de instrucción, cuales son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se desean enseñar.

4. Evaluación de resultado: comparación de la realidad con los parámetros preestablecidos para la evaluación. Se evalúan las reacciones, los aprendizajes, comportamientos, resultados, etc.

Ventajas e inconvenientes de la capacitación dentro y fuera del lugar de trabajo ⁵⁴		
Métodos en el lugar de trabajo	Ventajas	Inconvenientes
En el puesto		
Enseñanza directa	Facilita la transferencia del aprendizaje. No se precisan instalaciones aparte.	Interfiere con el rendimiento. Pueden producir daños en los equipos.
Aprendizaje	No interfiere con el redimiendo real en el trabajo Proporciona una formación amplia.	Requiere mucho tiempo Caro. Puede que no se relacione con el puesto.
Prácticas/ayudantía	Facilita la transferencia del aprendizaje.	No se trata realmente de un puesto.
Rotación de puestos	Exposición a muchos trabajos. Aprendizaje real.	No hay sensación de responsabilidad real. Demasiado breve para quedarse en el puesto.
Preparación/tutoría	Facilita la mejora. Retroalimentación constante real en el puesto de trabajo.	Muy dependiente del estilo del preparador. Muy poco sistemático.
Fuera del puesto		
Instrucción	Proporciona un aprendizaje	Requiere mucho tiempo.

⁵⁴ “La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”: de Dolan Simon L y otros. Pág. 183. Editorial: McGraw-Hill. 3ª Edición.



programada	individualizado. Aprendizaje más rápido.	Caro.
Cintas de video	Proporciona información sistemática. Rica en estímulos.	Costosos de preparar. No se proporciona retroalimentación.
Video interactivo/enseñanza por computador	Almacena grandes cantidades de información. Aprendizaje al propio ritmo.	Extremadamente caro de preparar. Requiere equipos caros.
Métodos fuera del lugar de trabajo		
Clases/cursos reglados	Barato. Con sentido para la organización.	Requiere buenas destrezas verbales. No siempre esta relacionado con el puesto. Retroalimentación limitada.
Conferencias/grupos de debate	Barato. Estimulante.	No siempre esta organizado el material.
Estudio de casos	Estimula el debate y la practica. Permite retroalimentación.	Experiencia limitada.
Simulación	Ayuda a la transferencia. Crea situaciones verosímiles.	No siempre puede duplicarse el trabajo.
Representación de papeles	Buena para las habilidades interpersonales.	No siempre tiene sentido.

Los beneficios de la **capacitación** pueden prolongarse a toda la vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de **desarrollo** ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

Las personas con **SD**, dependiendo de su grado de **CI**, deben recibir diferentes capacitaciones para absorber los conocimientos necesarios que le permitirán el correcto desarrollo en sus funciones. Lo fundamental es realizar controles periódicos para asegurar el aprendizaje impartido.

5.3.2 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático que sirve para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.



Las mismas no corresponderían ser genéricas para todos los empleados, deberían tener en cuentas las características propias de cada organización y las diferentes áreas que la componen.

Los requerimientos de la descripción de puestos, brindan criterios para evaluar el desempeño de la persona, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que los requerimientos no son validos.

Algunos de los beneficios de la evaluación de desempeño son:

Para el jefe:

- Evalúa el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Permite la comunicación con los subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño.

Para el subordinado:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que espera la organización.
- Conocer las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades.
- Saber que medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio empleado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluarse y criticar su autodesarrollo y autocontrol.

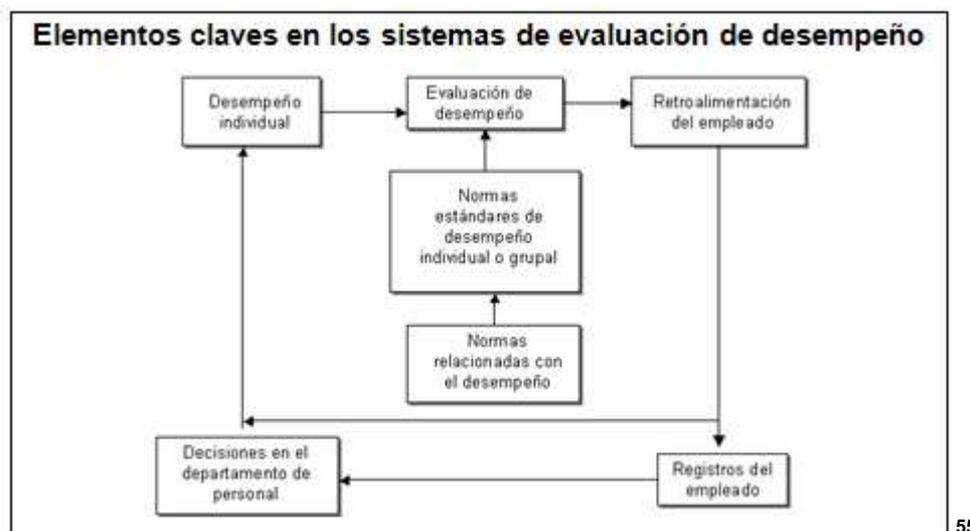
Para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.



- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.



Uno de los usos más comunes de las evaluaciones, es la toma de decisiones sobre promociones, ascensos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

⁵⁵ http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh-en-mexico_1.html



Los métodos más utilizados en evaluaciones de desempeño podemos visualizarlos en la siguiente tabla, dividida en:

- **Métodos de evaluación en el desempeño durante el pasado:** Tiene como ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo cuando recibe retroalimentación, el empleado sobre su desempeño, pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia metas adecuadas y si es necesario puede modificar su conducta.

MÉTODOS BASADOS EN EL PASADO	
Escalas de puntuación	El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
Lista de verificación	Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
Selección forzada	Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
Registro de acontecimientos críticos o notables	Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
Escalas de calificación conductual	Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
Verificación de campo	Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
Evaluación en grupos o evaluación comparativa	Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
Categorización	Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
Método de distribución forzada	Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.
Comparación por parejas	El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.



- **Métodos de evaluación en el desempeño basado en el desempeño futuro:** Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

MÉTODOS BASADOS EN EL FUTURO	
Auto evaluaciones	Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
Administración por objetivos	Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
Evaluaciones psicológicas	Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
Centros de evaluación	Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto-evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.



No se debe hacer distinción entre las evaluaciones de desempeño que se les realizan a los empleados con **SD** y a los demás. Lo importante es realizar una buena comunicación de los resultados obtenidos por el empleado, para que este pueda realizar las modificaciones necesarias.



*I*nstrumentos para el *R*elevamiento



INSTRUMENTOS USADOS PARA EL RELEVAMIENTO

Para concretar el relevamiento de datos, que después me permitirá avanzar con el diagnóstico y formulación del problema y o necesidad aplique los siguientes métodos:

1. La entrevista

Permite obtener datos de forma verbal, a través de un intercambio cara a cara con el entrevistado.

Se realizaron entrevistas:

- Semiestructuradas
- Abiertas

Las mismas han sido realizadas a:

- **Directores (dos) y Jefe de RR.HH (una) del RC:** para conocer la misión, visión, valores y cultura organizacional, políticas de Recursos Humanos y Responsabilidad Social. La opinión y predisposición de los directivos respecto a la incorporación de personas con **SD**. Los procesos que se desarrollan en cada sector, cuáles son sus funciones, las interrelaciones entre los mismos.
- **Director de RR.HH del palacio Seis de Julio (uno) y jefe de RR.HH del Registro Civil (dos):** para conocer cuáles son los procesos que se desarrollan en el palacio y cuáles en el **RPM** con respecto a: planificación y dotación de personal, dónde y cómo se desarrolla el proceso de selección de personal, cómo son evaluados, que modelos utilizan, cómo se desarrolla la inducción del personal, cómo se los capacita, entre otros. Que permitirá comprender la interrelación entre ambos departamentos.
- **Jefes de departamentos, sección y división (diez):** para conocer las diferentes procesos e interrelaciones, que se realizan en de cada área y su predisposición a la incorporación de personas con **SD**.



- **Instituciones que atienden a personas con Síndrome de Down (tres):** para conocer cuales son los servicios que les prestan a las personas con **SD** y a sus familias, en tanto se refiere a educación, terapias, esparcimientos, apoyo, antecedentes laborales de las personas con **SD**, limitaciones, capacidades, entre otros. Averiguar si las mismas brindan alguna preparación a las personas para que pueda ingresar al mercado laboral. Las organizaciones entrevistadas fueron: IRAM, Apadim, Asdra, Voces, FUSDai.
- **Consultoras de RR.HH (siete):** para conocer el mercado laboral actual y si las empresas solicitan y contratan personas con algún tipo de discapacidad y puntualmente con **SD**. Las consultoras entrevistadas fueron: Manpower, Activos humanos, Adecco, SESA Select, Humax capital humano, Idoneus Recursos Humanos, Gestion laboral.
- **Empresa “XXX” que tiene incorporada una persona con SD, en un puesto administrativo:** para conocer en qué puesto se desempeña y cuáles son las tareas que desarrolla, como es la relación con los demás empleados y jefes directos y como se desarrollo el reclutamiento, selección, inducción de la joven.

2. La Encuesta

Permite la obtención de información mediante el uso de un cuestionario diseñado de forma previa para obtener información específica.

Las mismas fueron realizadas a:

- **Empleados de las diferentes áreas del Registro (sesenta y cuatro):** para conocer los diferentes procesos, puestos y sus respectivas tareas.

3. El análisis de documentos

En el presente trabajo, los documentos analizados fueron de carácter público, oficial, y de libre acceso facilitados por los mandos medios y altos de la organización. Los documentos son de especial interés y ayudan a completar la información recabada a través de las entrevistas.



Los documentos analizados fueron:

- Estatuto Municipal.
- Otras normativas Municipales.
- Soporte de organigrama.
- Evaluación de desempeño.

En una primera instancia se quiso analizar los manuales de descripciones y especificaciones de puestos del **RC**, para conocer las tareas y procesos en los que puede participar una persona con **SD**; pero no se ha realizado debido a la inexistencia de los mismos.



Análisis de la Información



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RELEVADA

Las fuentes relevadas con entrevistas son:

- Organizaciones sin fines de lucro que trabajan con el Síndrome de Down
- Empresa “XXX” con experiencia en la contratación de personas con **SD** para tareas administrativas
- Consultoras en RR.HH
- Registro Civil de la Ciudad de Córdoba (**RC**)

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO QUE TRABAJAN CON EL SÍNDROME DE DOWN

Son numerosas las organizaciones sin fines de lucro y fundaciones que abordan el tema de la discapacidad. La mayoría trabaja con niños, jóvenes y adultos con diferentes discapacidades, tratando de mejorar la calidad de vida de estas personas.

Algunas de estas organizaciones en la ciudad de Córdoba Capital son:

- Cottolengo Don Orione
- Cilsa
- Fundación Movimiento expresivo
- Mi lugar Fundación lazos del corazón equinoterapia
- Ébano, herramientas tecnológicas a medida para personas con discapacidad
- Alpi, vocación para rehabilitar
- Animarse Centro Privado de Rehabilitación Integral
- Fundación Jennifer

En Córdoba, surgieron varias organizaciones que se focalizaron en la mención de las necesidades de desarrollo de niños, jóvenes y adultos con **SD**, orientada a mejorar su calidad de vida y sus probabilidades de inserción social y laboral. Se destacan Apadim, Iram, Voces, Fusdai.



En relación a la posibilidad de incorporar a las personas con **SD** a la vida laboral, estas instituciones, coincidieron en remarcar la importancia de los planes de “Atención temprana”. Los primeros seis años de vida de los niños, pueden hacer una gran diferencia al aprendizaje de la persona, permitiendo promover la salud y desarrollo. Su objetivo principal es disminuir, mediante técnicas y ejercicios específicos, el retraso madurativo asociado a esta discapacidad, aprovechando la plasticidad neuronal de los primeros años de vida.

En las instituciones remarcan lo significativo que es el apoyo familiar. De ellos dependerá que el niño sea sobreprotegido o se le brinden las herramientas necesarias para poder valerse por si mismos lo mejor posible. Esto a su vez influye en el nivel de aptitud que tendrán como adulto.

Apadim⁵⁶ e **Iram**⁵⁷ tienen organizados sus servicios de educación temprana, jardín, escuela primaria, secundaria, talleres y programas de inserción laboral.

Respecto al ciclo de especialización, **Apadim** tiene dos: Alimentación y diseño gráfico. **IRAM** solo cuenta con el de alimentación.

Para la inserción laboral, **Apadim** cuenta con un “Programa de promoción socio-laboral”. El mismo está dirigido a jóvenes que estén cursando el 6º año del secundario o incorporado a talleres protegidos, pudiendo pertenecer a la institución o provenir de escuelas o talleres que tengan similar formación.

La idea que generó este programa fue brindar a la comunidad información sobre las posibilidades de integración socio-laboral de las personas con discapacidad intelectual, para generar conciencia acerca de la importancia de la igualdad de oportunidades en la sociedad. Trabajan con empresas del medio que tengan intencionalidad de inclusión, y que partan de la idea de la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

Apadim se acerca a las empresas interesadas en participar en el programa de promoción socio-laboral para conocer cuáles son los valores que tienen y si se alinean con el mismo.

La contratación de los jóvenes con **SD** en esas empresas se hace mediante:

⁵⁶ Entrevista realizada a la encargada del “Programa de promoción socio-laboral”.

⁵⁷ Entrevista realizada a la Directora de la Institución.



- **Pasantías educativas**, avaladas por la ley de pasantías (ley nacional N° 26.427 y ley provincial N° 8477). **Apadim** conjuntamente con la empresa opta por la modalidad que más se adapta a la necesidad del joven pasante. La empresa es la encargada de pagarle una asignación estímulo, suma de dinero de carácter no remunerativo, que se calcula sobre el salario básico del convenio colectivo de la empresa, en relación a la cantidad de horas trabajadas.
- **Aprestamiento**, Propuesta del Ministerio de Desarrollo Social mediante el programa “Soy Capaz”, donde la persona tiene un periodo de seis meses de formación y uno de un año que es de aprestamiento, periodo en el que se pone en práctica lo aprendido en la etapa anterior. Un porcentaje de la asignación estímulo es pagado por la empresa y el resto por el Ministerio de Trabajo.
- **Contratos a tiempo determinado**, periodo de 3 a 6 meses renovables o no. Establecido como un periodo de prueba. Se le paga a la persona de acuerdo al puesto en el que se desempeña.
- **Programa Primer Paso**, promueve la inserción en el mercado laboral, para desarrollar aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten la capacidad laboral de jóvenes entre 16 y 25 años, desempleados y sin experiencia previa relevante. Cada beneficiario percibe una colaboración económica en concepto de beca no remunerativa mensual por el término de 1 año. Deben realizar prácticas en el sector privado y asistir a prestar servicio 20 horas por semana. La empresa que acoge a un joven del **PPP**, será beneficiaria con un subsidio, cuyo monto equivale a la suma total de las colaboraciones económicas pagadas al colaborador.
- **Permanente**, contrato por tiempo indefinido, tiene todas las prestaciones que por ley le corresponda.

Algunas de las empresas con las que ha trabajado **Apadim** son: Hipermercado Libertad de Rodríguez del Busto; MH Cleanin Service, Electroingeniería, COMAU, Volkswagen, Punto y Coma, Carmelo, Sport Complements y DX Dixtron.



En ellas, las personas con **SD** incorporadas desempeñan tareas variadas como: archivo de legajos, reparto de memos, completar legajos, reposición de mercaderías, atención al público, entre otras.

Apadim cuenta con una red de **Talleres Protegidos Sapukai** (diseño gráfico) y con la panificadora **Lo Criollo**. Son espacios de trabajo y capacitación para jóvenes y adultos que ya finalizaron el sistema educativo formal.

IRAM desarrolla sus actividades en un ambiente menos organizado y con tareas poco especificadas. El presupuesto económico con el que cuentan es escaso. Debido a ello están limitados en infraestructura, mobiliario y cantidad de persona. De igual manera se realizan los esfuerzos necesarios para brindar de la mejor forma posible un servicio acorde a los requerimientos de cada persona, según expresa la Directora del instituto.

Las personas que acuden al **IRAM** tienen un mayor grado de retraso mental, lo que les dificulta la inserción laboral. Por tal motivo, la institución se enfoca en brindar las herramientas para la creación de pequeños microemprendimientos personales.

VOCES y **FUSDAI** se encargan de brindar un servicio más acotado y específico, buscan romper prejuicios y esquemas, promoviendo fundamentalmente la inclusión en la familia, la escuela, la sociedad y el ámbito laboral.

EMPRESA PRIVADA “XX” CON UNA EXPERIENCIA EN LA CONTRATACIÓN DE PERSONA CON SD PARA TAREAS ADMINISTRATIVAS

Empresa dedicada al rubro de la recaudación de fondos en la provincia de Córdoba Capital. Se preserva la razón social de la empresa, colocando un nombre de fantasía. Entrevista realizada a una de las colaboradoras del área de RR.HH.

Desde la empresa se fomenta la Responsabilidad Social Empresarial. Uno de los objetivos del año 2011 fue la inclusión de personas con discapacidad a la nomina de la empresa. Desde el área de RR.HH se decidió empezar con 2 casos en particular, que servirían de prueba piloto.



Comenzaron reuniones conjuntas de representantes del área de RR.HH y de Responsabilidad Social. A continuación se incorporaron al grupo una psicóloga, psicopedagoga de **Fusdai**.

Las dos personas con discapacidad seleccionadas fueron un joven con hipoacusia y una joven con **SD**. Se convocó a una reunión con los gerentes para que opinaran sobre las áreas en que podían ser incorporados estos jóvenes, considerando su perfil y el de los puestos.

El joven con hipoacusia fue seleccionado para realizar tareas de carga de datos y la joven con **SD** para tareas de oficina, tales como atención telefónica, carga de datos en planillas de Excel, revisión de correo electrónico, confección de notas.

Se le notificó al jefe inmediato la incorporación y se les explicó a ambos el plan de inducción de los jóvenes y el de concientización y sensibilización para el resto de los empleados.

La joven con **SD** comenzó trabajando dos horas las primeras dos semanas acompañada continuamente por una psicopedagoga de **Fusdai**. Luego se redujo paulatinamente el acompañamiento, hasta que se le retiró completamente y comenzó a trabajar media jornada como estipula su contrato. Cabe aclarar que esta joven ha recibido atención temprana.

Por su parte, el joven con hipoacusia comenzó a trabajar la jornada completa como estipulaba su contrato.

En estos casos puede observarse la influencia de los programas de desarrollo e inserción de jóvenes discapacitados y de la disposición de la organización para darles una oportunidad y crear un ambiente propicio.

CONSULTORAS EN RR.HH

Se relevaron diez consultoras en Córdoba Capital. Tan solo el 14% de las consultoras entrevistadas tiene un programa de contratación de personas con discapacidad.



A su vez el 89% de las consultoras no han trabajado con instituciones para personas discapacitadas.

Solo el 11% trabaja continuamente con instituciones para discapacitados.



La consultora **Manpower (MPW)** realizó algunas gestiones para trabajar con el “**Iram**” (colegio especial para chicos con **SD**), desarrollando talleres básicos. El mismo les permitió comprender que los jóvenes que asisten a dicha institución, tienen un retraso mental muy alto, que nos les permitiría desempeñarse correctamente en los puestos que requiere la consultora.

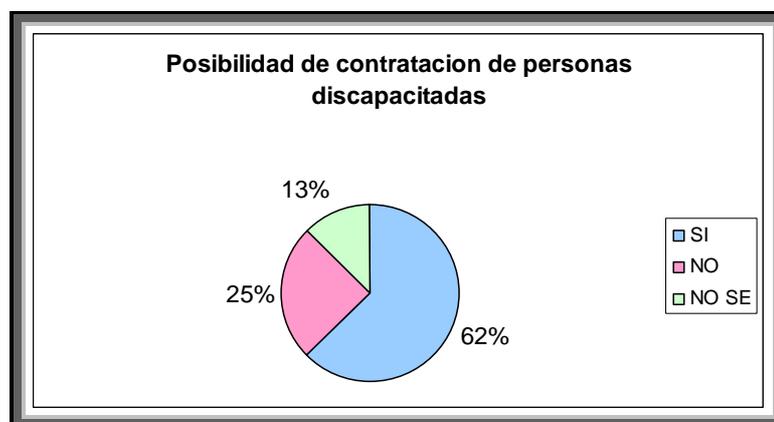
MPW tiene un programa denominado “Oportunidades para todos” que fomenta la responsabilidad social empresarial. Entre las tareas que desarrollan en este programa se encuentran: acompañamiento y asesoramiento a las empresas en los procesos de integración e inserción laboral, identificando las actividades y ocupaciones que pueden ser cubiertas por personas con discapacidad, administrando entrevistas y evaluaciones para ampliar la base de datos y detectar necesidades de capacitación en los postulantes.



El siguiente gráfico sintetiza el servicio que brinda **MPW**⁵⁸:



El 62% de las consultoras entrevistadas, admitió que las organizaciones están dispuestas a contratar personas con alguna discapacidad, siempre que el postulante pueda ejecutar sus tareas sin ningún problema y adecuarse a la organización.



Solamente un 13% informó que nunca se han visto involucrados en un caso semejante, por tal motivo no saben como actuarían sus clientes.

En la experiencia de **MPW** la inserción laboral de personas con discapacidad se ha concretado en empresas de diferentes rubros como pueden ser alimenticios, de servicios, manufactureras, etc.

Las organizaciones para ocupar un puesto de trabajo, no eligen al postulante sólo por el tipo de discapacidad que tiene, **MPW** analiza el perfil del puesto y en

⁵⁸ <http://www.manpower.com.ar/>



base a la discapacidad que admite el mismo, selecciona a la persona más idónea para desempeñarse en él.

Los **perfiles** solicitados por las organizaciones a **MPW** varían, aunque ellos pueden sintetizarse y según su experiencia, existe una tendencia de las empresas a la contratación de personas con discapacidad para puestos como cadetes, atención al público, atención en caja, carga de datos básicos, atención telefónica, tareas relacionadas a la producción de alimentos, etc. Siendo más aptos para tareas repetitivas, por que no se aburren fácilmente. Estas tareas también son aplicables a la Administración Pública.

Los perfiles de los postulantes varían según el tipo de discapacidad que tengan, los estudios cursados, experiencia de la persona, etc.

Las **fuentes de reclutamiento** utilizadas son las habituales: diarios, radio, Internet, recepción directa en la oficina, colegios profesionales, fundaciones, etcétera.

No se puede realizar anuncios que mencionen algún tipo de discapacidad, ya que se estaría incurriendo en una discriminación hacia el resto de la población. Por tal motivo las consultoras se deben acercar a instituciones que concentren personas discapacitadas y crear su propia base de datos.

Por ejemplo **MPW** visita instituciones fomentando que se sumen a su base de datos y les brindan talleres informativos.

La **selección** se realiza comparando los perfiles de los postulantes que fueron entrevistados. Se elige al que cumple con la mayoría de los requisitos.

En cuanto a la **inducción** y **orientación al ingreso** del postulante con alguna discapacidad, estas son realizadas conjuntamente entre la consultora y la empresa en la que se lo va a incorporar, el paso siguiente del proceso consta de un acompañamiento continuo hasta que se adapte al puesto.

MPW afirma que para la incorporación de personas con discapacidad es necesario desarrollar previamente talleres de concientización y sensibilización para los compañeros, permitiendo crear un ambiente laboral propicio para el ingresante.



La totalidad de las consultoras encuestadas, concuerdan en que es factible la incorporación de personas con **SD**, siempre que se tomen los recaudos necesarios previamente. Se destaca como los más importantes la sensibilización y concientización del ambiente de trabajo.

La totalidad de las consultoras relevadas no tienen experiencia en brindar sus servicios de contratación de personal a la Administración Pública. Pero basándose en su experiencia creen que es factible la incorporación de personas con **SD**.

Es de remarcar el caso particular de **Manpower** que forma parte del “Club de empresas comprometidas” un grupo de organizaciones que se reúnen en pos de garantizar la empleabilidad de personas discapacitadas, cuya misión es: consolidar una “red formal de empleadores” que sean promotores de oportunidades de empleo para las personas con discapacidad, mejorando la empleabilidad, facilitando su contratación y reinserción laboral.⁵⁹ Dentro de este club se encuentran representados la administración pública (a nivel provincial). Ellos colaboran en el desarrollo de la base de datos.

Las organizaciones concuerdan, que al contratar personas con discapacidad ayudan a la diversidad en las empresas y que estas personas tienen una valoración diferente del trabajo que provoca que contagien las ganas de trabajar al resto de los empleados.

⁵⁹ Extraído de <http://empresascomprometidas.org/modules/enterprise/>



REGISTRO CIVIL DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA (RC)

Respecto a la información relevada en el **RC**, organización en la que se focaliza el proyecto la estructura temática es la siguiente:

1. **Marco legal específico de la Municipalidad y RC**
2. **Misión, visión y valores en el RC**
3. **Responsabilidad Social y Ética Organizacional en el RC**
4. **Estructura y comunicación del RC**
5. **Procesos en el RC**
6. **Sistemas de RR.HH en el RC**

1. Marco legal específico de la Municipalidad y RC



60

Carta orgánica municipal

Tiene como objetivo (...)organizar el Municipio como garante de la libertad, la justicia social y el sistema representativo, republicano, democrático y participativo; exaltar los valores de la persona humana; fomentar el arraigo y la solidaridad; enaltecer la fuerza dignificante del trabajo; promover una mejor calidad de vida y preservar el ambiente; reafirmar la defensa de los derechos humanos; afianzar la convivencia sin discriminaciones, el pluralismo y la participación social; resguardar y enriquecer el patrimonio histórico y cultural. Según estipula el preámbulo de la carta.⁶¹

En su **artículo 18** establece el régimen laboral de sus agentes y el porcentual de discapacitados que ingresan a la administración pública.

⁶⁰ <http://portalsej.jalisco.gob.mx/educacion-fisica-deporte/marco-legal-0>

⁶¹ Extracto del preámbulo de la CN.



(...) *Las Ordenanzas respetan los principios contenidos en las Constituciones de la Nación, de la Provincia y, en particular, garantizan:*

1. *El ingreso en la administración pública por idoneidad, con criterio objetivo en base a concurso público de los aspirantes que asegure la igualdad de oportunidades. La Ordenanza establece las condiciones del concurso y los cargos en que por su naturaleza deba prescindirse de aquél.*
2. *La estabilidad en el empleo, pudiendo ser removido de su cargo con justa causa y sumario previo.*
3. *La carrera administrativa, mecanismos permanentes de capacitación del personal y un sistema de promoción que, además del requisito de antigüedad, evalúe la eficiencia y mérito como base de los ascensos.*

Ordenanzas

- **Ordenanza 7147:** establece la regulación de la organización y funcionamiento del RC.
- **Ordenanza 7244 “Estatuto del personal: Municipalidad de la Ciudad de Córdoba”.**
- **Ordenanza 8023 “Escalafón”:** El mismo es aplicado a los agentes comprendidos en el Estatuto del Personal de la Administración Pública Municipal y que según su condición de revista, se encuentren comprendidos bajo el régimen de estabilidad.

Decretos que complementan al Escalafón: Decreto N° 484 “A” 85 “Reglamento del escalafón del personal de la administración pública municipal”

- **Ordenanza 9487:** establece en cinco por ciento (5%) el porcentaje de cargos para asignar a personas discapacitadas en la planta de personal de la Municipalidad de Córdoba, de conformidad a lo previsto en el Art. 18° de la Carta Orgánica Municipal sancionada en agosto de 1996.
- **Ordenanza 10174 “Concurso Público de ingreso a planta permanente de la Administración Pública”:** Comprende a todas las personas que



prestan servicios con carácter permanente y perciban la remuneración prevista en la Ordenanza de Presupuesto Municipal y Ordenanzas especiales.

Existen otros decretos que complementan al estatuto, como por ejemplo el Decreto N° 15975 “Reglamento del estatuto del personal de la Administración Pública Municipal”

- **Ordenanza 10754:** establece un conjunto de deberes, prohibiciones e incompatibilidades e inhabilidades aplicables a todas las personas que ejercen la función pública, en todos sus niveles y jerarquías.

2. Misión, visión y valores en el RC



La **misión** del **RC** se encuentra expresada en:

- Ley 17671 “Ley de identificación registro y clasificación del potencial humano nacional”. Los Art. 2 y 3 dicen:

(...) Está a cargo de la Dirección de Registro Civil, la inscripción de los actos y hechos que den origen, alteren o modifiquen el estado civil y la capacidad de las personas, y la ejecución de todas las medidas necesarias a los efectos del cumplimiento, en el territorio municipal (...) Art. 3: Está a cargo de la Dirección de Registro Civil, la identificación de las personas, con arreglo y aplicación de lo dispuesto por la Ley Nacional N° 17.671 (...)

- Ordenanza 7147 que regula el funcionamiento y organización del **RC**.

El art. 2 de la Ley 17671 cita las competencias del Registro:

⁶² <http://igestion20.com/declaracion-de-la-mision-y-vision-de-la-organizacion/>



- *La inscripción e identificación de las personas comprendidas en el art 1.*
- *La clasificación y procesamiento de la información relacionada con ese potencial humano.*
- *La expedición de documentos nacionales de identidad, informes, certificados o testimonios.*
- *La realización, en coordinación con las autoridades pertinentes, de las actividades estadísticas tendientes a asegurar el censo permanente de las personas.*
- *La aplicación de las multas previstas en los artículos 35, 37, 38 y 39 de esta ley.*

La **visión** del **RC** según los directores se encuentra estrechamente relacionada a la nueva era digital: El **RC** espera brindar un servicio totalmente digitalizado con excelente velocidad de respuesta al usuario y seguridad total en la información. La misma no está escrita.

Los **valores organizacionales** no se encuentran declarados de manera formal ni escrita en el **RC**.

Uno de los valores destacados por el Subdirector del **RC** es el compromiso de los empleados para satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio.

Los empleados entrevistados del **RC** reconocieron como valor compartido: la colaboración y el compañerismo, lo que les permite una comunicación fluida y favorece el clima de trabajo.

Los mandos medios reconocen como valor la importancia de los RRHH en la institución. Sin ellos no se podría llevar adelante ninguna gestión y de ellos depende la calidad del servicio que se le ofrece al usuario.



3. Responsabilidad Social (RS) y Ética Organizacional en el RC



63

Los Directivos del **RC**, reconocen que no tienen una gestión integral de **RS**. Comprenden que la misma se debe alinear estratégicamente con la misión, visión y valores organizacionales de **RC** y que una de las funciones primordiales es satisfacer las necesidades y expectativas de los “grupos de interés”.

Considerando los dos grupos de interés más importante para el **RC**, las conductas sobre **RS** de primer, segundo y tercer grado, encontradas son:

- **Empleados:** se les ofrece condiciones laborales dignas que permiten el desarrollo laboral del empleado. Se favorece la autonomía e iniciativa en el puesto de trabajo. Tienen un empleo estable una vez que se encuentran en planta permanente. Se los incentiva para mantenerse actualizados profesionalmente. La Municipalidad suele realizar convenio con diferentes instituciones para que los empleados completen sus estudios primarios, secundarios y terciarios, permitiéndole flexibilidad en los horarios laborales. Cuentan con días 21 días de permiso para estudio y exámenes. Tienen un mayor disfrute de sus vacaciones anuales, debido a que se cuentan por días hábiles y se les permite dividirlos en dos periodos.
- **Comunidad:** el **RC** le brinda a la sociedad un servicio útil y en condiciones justa dependiendo de las situaciones económicas del usuario del servicio. Cumple con rigor las legislaciones en cuanto a cambios en las inscripciones y hechos que dan origen, modifican o alteran el estado civil de las personas. Asesora a los usuarios del servicio en cuanto a los trámites que se realizan en el **RC**. Están a favor de la contratación de personas con discapacidad que cumplan con las exigencias del puesto.

⁶³ <http://economia-hoy.blogspot.com.ar/2010/10/responsabilidad-social-empresarial.html>



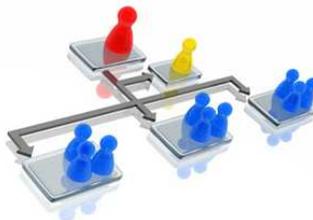
Un punto desarrollado en cuanto a **responsabilidad social**, es la protección de minorías. Dentro del **RC** la ordenanza N° 9487 estipula la reserva del 5% de vacantes para personas con discapacidad. Esta ordenanza si bien se encuentra en vigencia, en la práctica cotidiana no se respeta. La misma permite asistir a este colectivo vulnerable equiparando sus posibilidades laborales al resto de la población. Permitiéndole la inclusión laboral, la posibilidad de sustentarse y crecer tanto económicamente como personalmente.

En cuanto a la **Ética Organizacional** del **RC**, los mandos altos declararon contar con una ordenanza que establece el Código de ética para el ejercicio de la función Pública. Los mandos medios y bajos desconocen la misma.

Mediante diferentes expresiones del personal se pueden entrever algunas conductas éticas, como son:

- Factibilidad de cumplimiento de los objetivos planteados al personal.
- Mantener el mismo trato para todos los empleados, tratando de eliminar el favoritismo.
- La vida privada de los empleados no es juzgada dentro del **RC**.
- El uso de la discriminación legítima y justa, brindándole a las personas carenciadas el servicio gratuitamente.
- Brindar el mismo servicio para todos los usuarios por igual, sin incurrir en discriminaciones raciales, sociales, religiosas, etc.

4. Estructura y comunicación en el RC



64

La **departamentalización**⁶⁵ del **RC** es funcional. Los departamentos en los cuales se divide el **RC** son:

⁶⁴ http://www.aqnitio.com.ar/gio/?page_id=11



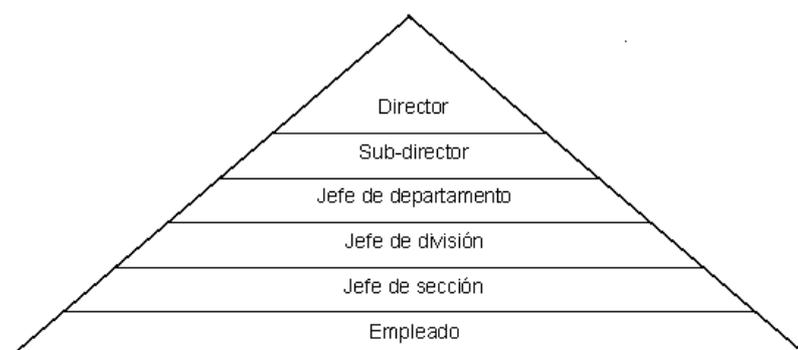
- **Administración:** tiene tres unidades organizacionales, Sección de Personal, Habilitación y Archivo.
- **Judiciales e inscripciones:** tiene tres unidades organizacionales, División de Matrimonio, Nacimiento y Defunciones.
- **Identificación:** tiene dos unidades organizacionales, División Control de Trámites Identificatorios y la División.
- **Logística y registro civil móvil:** tiene tres unidades organizacionales, Sección de Registro Civil móvil, Mesa de entrada y Turnos y Mantenimiento.

La “Sección de Personal”, comúnmente llamada **Oficina del Personal**, encargada del control de ausentismo, horarios de entrada y salida, horas extras y de retroalimentar los legajos personales de los empleados, los cuales se encuentran en el Palacio 6 de julio. De esta manera la **Oficina de Personal** nutre de información a la **Dirección General de RR.HH** ex-departamento de RR.HH del Palacio 6 de Julio.

En el Palacio 6 de Julio, la **Dirección General de RR.HH** se encarga de diferentes gestiones relacionadas al capital humano de la Municipalidad de Córdoba, como la liquidación de sueldos, capacitación, archivo de legajos y antecedentes, control de ausentismo por salud (realizado a través de medicina laboral) y vacaciones anuales.

Los empleados en el **RC** tienen en claro quiénes son los jefes y subordinados.

Gráficamente la pirámide de mando del **RC** es la siguiente:



⁶⁵ Ver organigrama Pág. 8.



En lo referente a la **amplitud de control**, a medida que se desciende por la pirámide organizacional la extensión se amplía.

Con respecto a la **descentralización**, el **RC** ha desarrollado la delegación operativa de directivos hacia los subordinados, manteniendo la toma de decisiones fundamentales delegando decisiones menores, relacionadas con la tarea.

En lo relativo a la **formalización** de las actividades del **RC**, las mismas alcanzan el nivel máximo de estandarización de las actividades.

Acerca de la **comunicación organizacional** en el **RC** puede afirmarse que:

La **comunicación interna** es la comunicación que se da naturalmente entre los distintos miembros de la organización, directores, jefes y empleados.

La **comunicación externa** es la que se da entre el **RC** y las organizaciones del entorno.

El **RC**, mantiene comunicaciones continuas con el Registro Nacional de las Personas (**RENAPER**), ya que ellos son los encargados de la elaboración final del **DNI** y del pasaporte. Estas comunicaciones son formales e informales. Formales cuando se dirigen a esta institución por medio de notas o memos y cuando esta informa sobre modificaciones legales al **RC**, e informal cuando desde el **RC** se comunican telefónicamente para realizar alguna consulta, como puede ser el estado de un **DNI**, si ha salido de impresión, entre otras.

El Sub-director es el encargado de comunicar las últimas noticias sobre el **RC** a los medios de comunicación. Ejemplo de esto han sido las entrevistas sobre la incorporación de las nuevas tecnologías, matrimonio igualitario, nuevo **DNI**, pasaporte, etcétera.

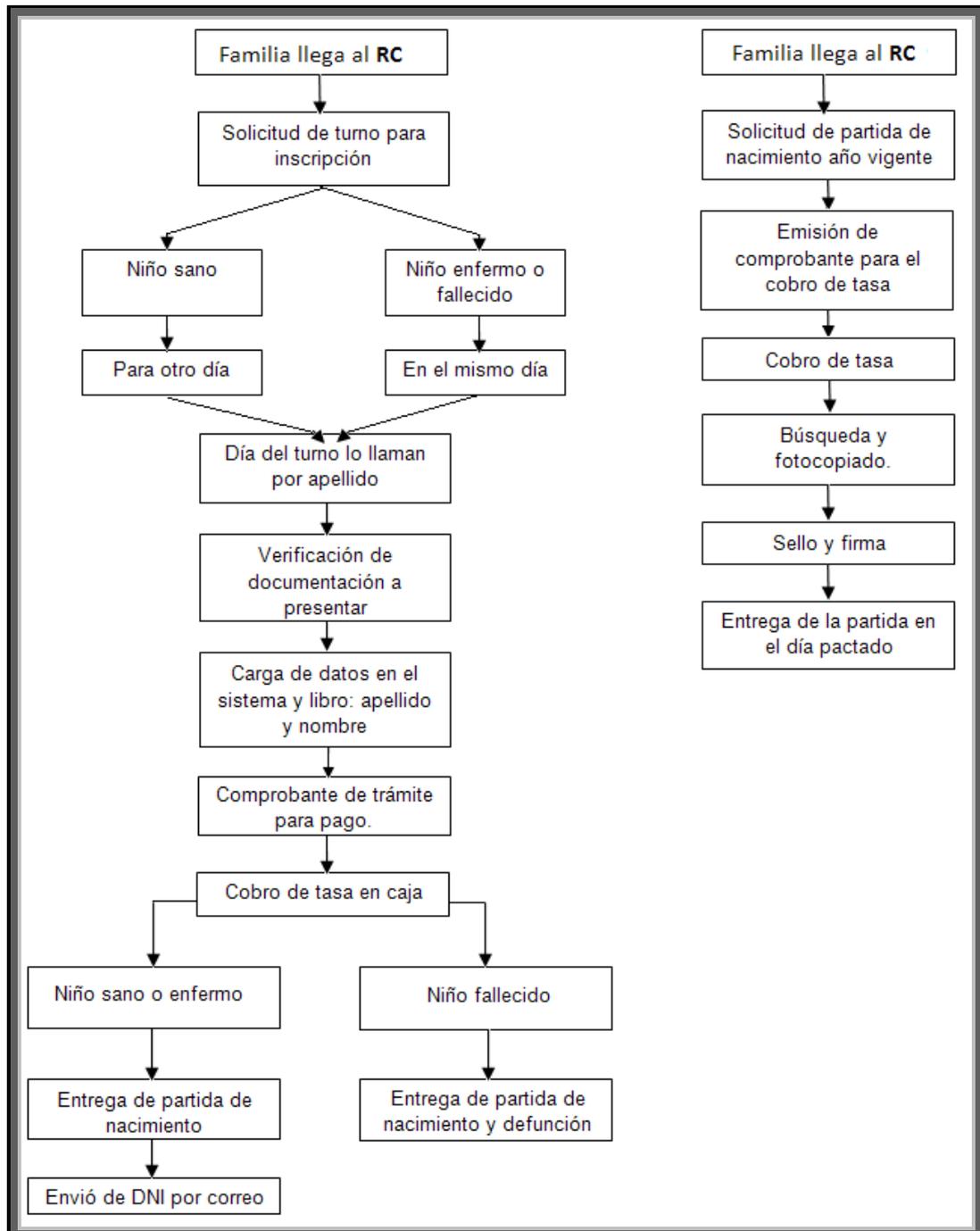
Por su parte el Director se encarga de las reuniones administrativas que tiene el **RC** con otras reparticiones municipales y el **RENAPER**.

El **RC** también mantiene comunicaciones informales con los usuarios del servicio, que acuden a la dependencia solicitando los diferentes trámites.

En general la **comunicación formal** del **RC** tiene lugar conforme a normas prescriptas, se cumple respetando la línea jerárquica.

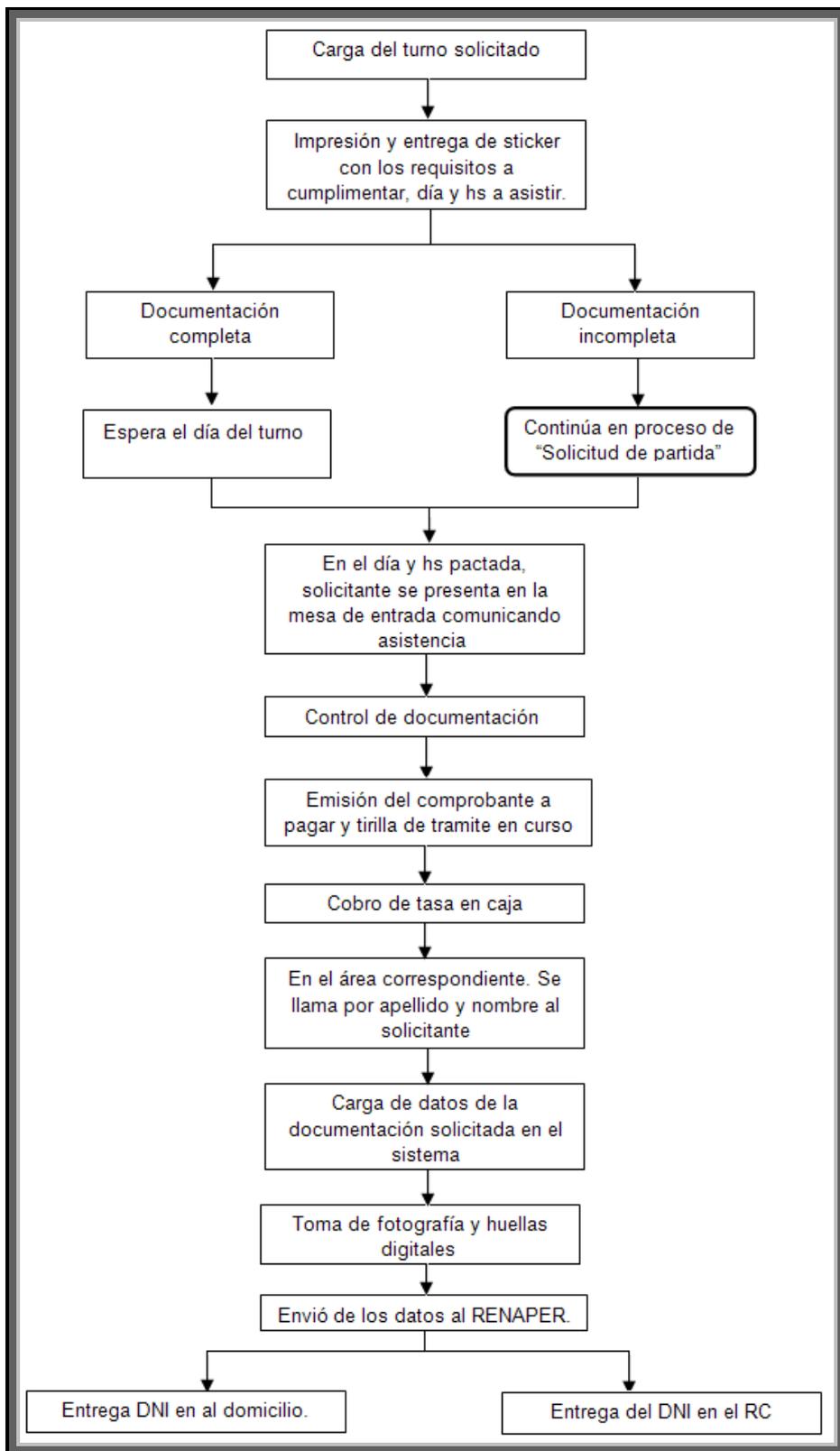


- **Proceso de nacimiento:** inscripción de nacimiento y emisión de partida de nacimiento del año vigente.



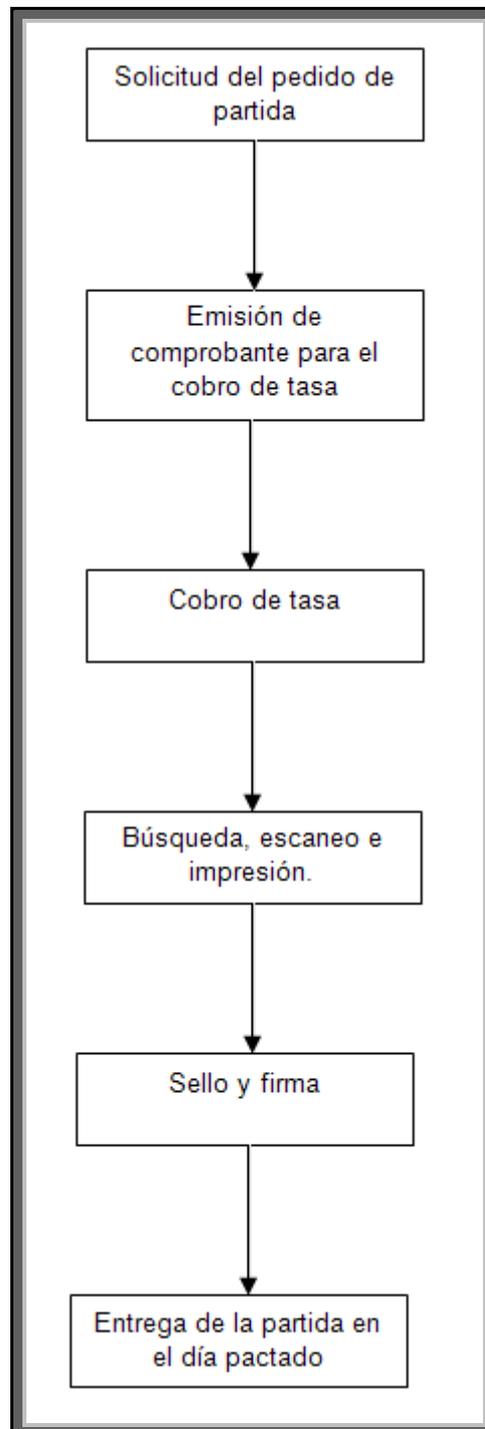


Proceso de identificación: solicitud de DNI, pasaporte, cambio de domicilio.



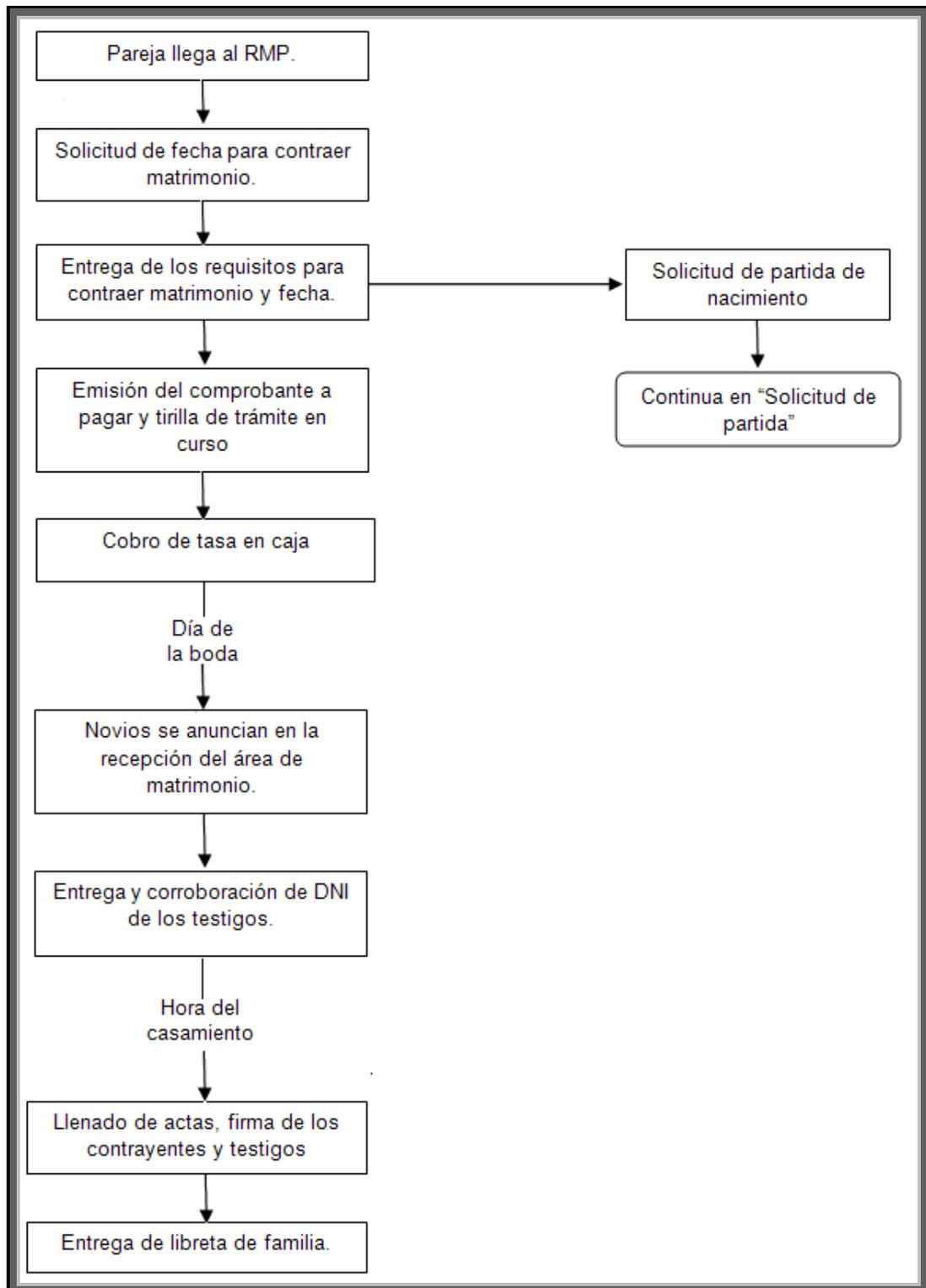


Proceso de identificación: solicitud de partidas (nacimiento, matrimonio o defunción)



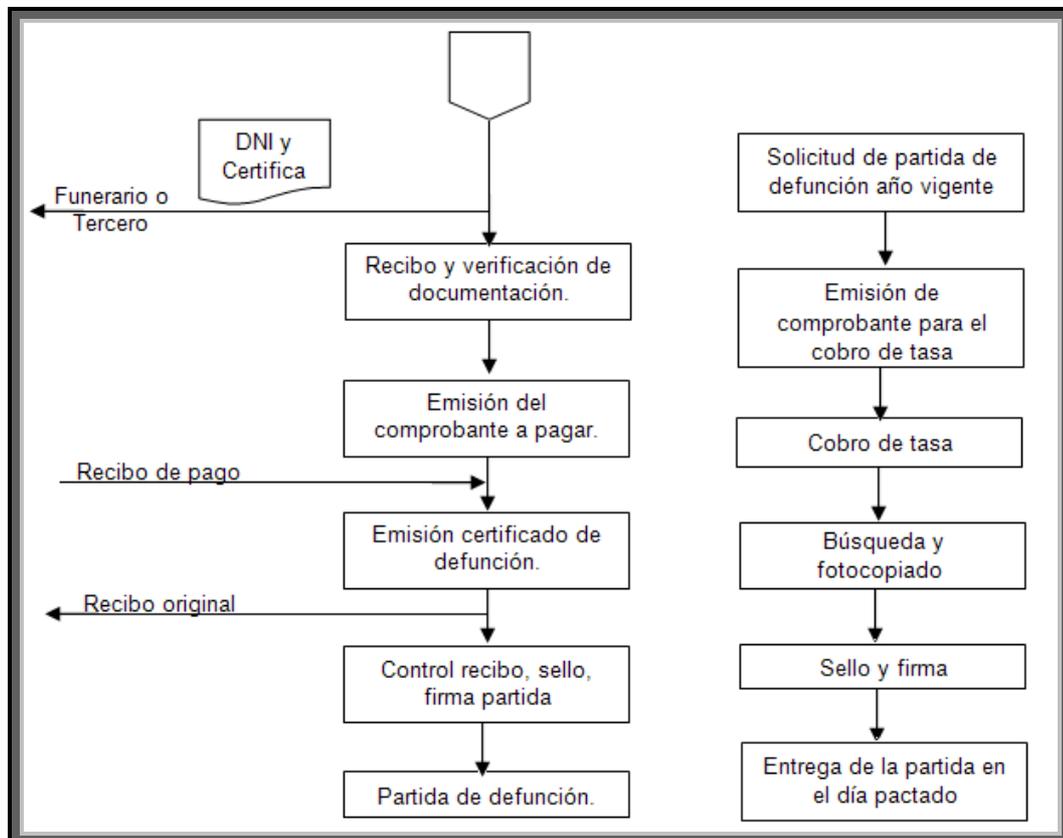


Proceso de matrimonio: solicitud de fecha de matrimonio y inscripción de matrimonio.





Proceso de defunción: registro o inscripción de defunciones y emisión de partida de defunción del año vigente.



6. Sistemas de RR.HH en el RC

Sistemas de RR.HH: Subsistema de previsión en el RC

Conforme al Estatuto Municipal Ordenanza N°7244, el personal de planta permanente es el nombrado bajo el Art 3: “*Todo nombramiento de personal comprendido en el presente Estatuto inviste carácter permanente, salvo que expresamente se señale lo contrario en el acto de designación*” (...) El personal de planta no permanente se encuentra citado en el Art 5: “*El personal no permanente comprende a:*

a) personal de Gabinete.

b) personal Interino.



c) personal Contratado.

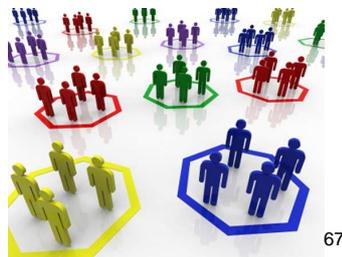
d) personal Transitorio.

e) personal con jerarquía superior a Jefe de Departamento.”

A fines de la década del ´90, fue incorporado el monotributo como otra modalidad de contratación.

Dentro de este subsistema encontramos:

- **Planificación de RR.HH:**



67

La **planificación integral de RR.HH** sería responsabilidad de la **Dirección General de RR.HH** del Palacio Municipal.

Para cubrir las necesidades de **mandos medios y altos**, el Palacio 6 de Julio planifica a corto plazo.

A **nivel operativo** es realizado por el **RC**, conforme a necesidades se cubren las faltantes con rotaciones. Estas pueden ser por horas o incluso meses.

- **Análisis, descripción y especificación de puestos**



68

El análisis, descripción y especificación de puestos es responsabilidad de la **Dirección General de RR.HH** del Palacio Municipal.

⁶⁷ <http://quilmes.olx.com.ar/recursos-humanos-gestion-y-asesoramiento-iid-321745442>

⁶⁸ <http://finanzasupab2009.blogspot.com.ar/>



Algunos de los requisitos generales para ingresar a la administración pública municipal están dados por su Estatuto. Estos son:

- Ser argentino.
- Tener como mínimo un (1) año de residencia en la ciudad de Córdoba.
- Gozar de buena salud y aptitud psicofísica para la función a la cual aspira ingresar.
- Acreditar Buena Conducta: Mediante certificado expedido por la Policía de la Provincia de Córdoba.

La Municipalidad por Ordenanza 8023 “Escalafón” definió 3 agrupamientos de puestos para el colectivo de puestos:

I - Agrupamiento Conducción: incluye a los agentes que ejerzan funciones de conducción, planeamiento y organización, en la elaboración y aplicación de las políticas comunales, de las ordenanzas y de los decretos y disposiciones reglamentarias.

II - Agrupamientos Generales:

a) Técnico: incluye al personal que desempeñe funciones propias de su especialización y que posea título.

b) Administrativo: Incluye al personal que desempeña funciones administrativas principales, complementarias, auxiliares o elementales.

c) Maestranza: Incluye al Personal que realice tareas de saneamiento, producción, construcción, reparación, atención, conducción y/o conservación de muebles, útiles, maquinarias y toda clase de bienes en general y cuya realización exige conocimiento de un oficio.

d) Servicios: Incluye al Personal que desempeña tareas de vigilancia, custodia, mantenimiento, limpieza o protección de edificios, equipos, automotores, materiales o elementos.

e) Profesional: Incluye al Personal que posea Título Superiores, Universitario o no, otorgado por establecimiento oficial o adscrito a la enseñanza oficial y que desempeñe funciones propias de su Profesión no comprendidas en



los Agrupamientos Especiales.

III - Agrupamientos Especiales:

- a) Procesamiento Electrónico
- b) Músicos
- c) Profesional de Sanidad
- d) Técnicos de Sanidad
- e) Docentes

Dentro del **RPM** los puestos se clasifican según los diferentes agrupamientos en:

- **Conducción:** Director y subdirector
- **Generales (técnico, administrativo, profesional):**
 - Jefe de departamento de administración, Judiciales, identificación logístico y móvil.
 - Jefe de sección de personal, de habilitación, de archivo, registro móvil, de mesa de entrada, de mantenimiento.
 - Jefe de división de matrimonio, división de nacimiento, de defunción, identificación, judiciales, control de trámites.
 - Administrativos de personal, habilitación, caja, archivo, solicitud de partida, matrimonio, nacimiento, identificación, defunciones, judiciales, entrega de DNI, registro móvil, entrada y turnos, mantenimiento, correo, secretaria.

El **RC**, no tiene un manual de puestos ni otros documentos equivalentes, donde figuren las descripciones y especificaciones. Las únicas excepciones son los puestos de director, subdirector y secretarías de los mismos, cuyas funciones fueron definidas en la Ordenanza Municipal N°7147⁶⁹.

Desde el año 2007, en la Municipalidad, se está intentando realizar un **análisis de puestos** para obtener las especificaciones y descripciones de puestos, pero hasta la actualidad no se ha cerrado ese proceso.

⁶⁹ Anexo II Legal, Pág. 259



A comienzos del 2012 se inició un censo de personal para conocer los puestos en los que se desempeña el personal municipal. El mismo aparentemente generó conflictos y algún reclamo sindical, por lo que no se pudo completar.

Al no poder acceder a una descripción de puestos ni a resultados del censo de personal, proseguí a realizar un relevamiento de puestos administrativos del **RC** (agrupamientos generales II-b).

Los puestos relevados son los detallados seguidamente, ya que sirven de base para el análisis de opciones de ubicación de personas con **SD**:

- **personal:** llevan adelante tareas relacionadas a los RR.HH como son ausentismo, control de legajos, vacaciones, entre otras.
- **habilitación:** encargados de llevar los libros contables de la caja, entrega de mandamientos, entre otras tareas.
- **caja:** cobro de los diferentes trámites que realizan los contribuyentes y tareas administrativas varias.
- **archivo:** resguardar documentos (las diferentes partidas), ejecutando actividades de recepción, archivo y custodia de documentos.
- **solicitud de partida:** recepción y carga del pedido de partidas por parte del cliente externo.
- **matrimonio:** controlan que las parejas reúnan los requisitos necesarios para celebrar el matrimonio, llenado de formularios.
- **nacimiento:** inscripciones de los recién nacidos.
- **identificación:** toma de trámites identificatorios, DNI, pasaporte.
- **defunciones:** inscripciones de defunciones dentro de las 48hs de producido el deceso. Toma de huellas dactilares a personas NN o que se tiene alguna duda sobre la veracidad de la identidad.
- **judiciales:** marginará y efectuará las comunicaciones pertinentes, dentro y fuera de la jurisdicción de todos los hechos que impliquen modificación o alteración del estado civil de las personas; inscribirá las modificaciones del estado civil ordenadas por vía judicial; inscribirá adopciones



cualquiera sea su naturaleza; divorcios, legitimaciones, habilitaciones de edad; reconocimiento y adicciones de apellidos paterno o materno, entre otros.

- **entrega de DNI:** encargados de la entrega de DNI que no pudieron ser entregados por correo.
- **registro móvil:** realiza DNI en zonas periféricas de bajo poder adquisitivo, donde son eximidos los pagos del DNI. Movilizar al registro civil móvil a la zona estipulada para la toma de trámites.
- **mesa de entrada y turnos:** atención y asesoramiento al cliente externo, en lo referente a los trámites que deben realizar. Entrega de turnos y control de requisitos, para los diferentes tramites.
- **mantenimiento:** corresponde a la misma, la vigilancia, mantenimiento: la provisión y control de los bienes de consumo. Confección de pedidos de arreglos edilicios, al área de obras y mantenimiento municipal.
- **correo:** se encargan de los pedidos de partidas a otras localidades o provincias y a su vez provee de partidas a las otras localidades y provincias.
- **secretaria:** corresponde a la misma la preparación del despacho del Sr Director y del Sub director; el control de los expedientes, noto, interno y externo y atención al usuario.

Dentro de los distintos puestos del **RC**, se encuentran los “Oficiales Públicos”. Este nombramiento autoriza al empleado a firmar las diferentes partidas que se entregan a los usuarios.

Como información complementaria, se preguntó a los empleados jerárquicos y a los administrativos acerca de su opinión sobre un eventual desempeño de una persona con **SD** en el **RC**.

Los empleados administrativos manifiestan que es posible la inserción laboral ya que el trabajo es flexible y en varios casos se puede acomodar a la necesidad del empleado.



El 70% de los empleados expresa, que se puede incorporar en tareas sencillas y según su desempeño irles aumentando la dificultad.

En base a las encuestas realizadas, se les preguntó a los empleados del **RC**, en qué puestos o tareas creen que puede desempeñarse una persona con **SD**, dentro de la repartición. La mayor preferencia reflejada en las encuestas fue:

- Llevar y traer libros.
- Trabajos básicos en el área de archivo.
- Entrega de actas.
- Confección de ciertos comunicados.
- Formulario de casamiento.
- Clasificado de papeles.
- Tareas de cadetería.
- Carga de datos.
- Tareas de mantenimiento y maestranza.
- Ayudante de fotógrafo (para casamiento).
- Realizar fotocopias.

Sistemas de RR.HH: Subsistema de provisión en el RC

Los principales procesos de este subsistema se realizan con gran nivel de participación del Palacio 6 de julio y con una intervención más acotada del **RC**.



- **Reclutamiento**



70

De acuerdo al estatuto Municipal todo cargo de planta permanente debe ser concursado. Desde el cambio de gestión a fines del 2012 se ha activado este proceso nuevamente. El mismo admite la inserción de personas con discapacidad siempre y cuando el puesto lo permita. En el **RC** aún no han incluido personas con discapacidad.

Realizado el llamado a concurso convocado por pág. web y difundido por tv, radio y diarios. Los interesados pueden inscribirse por medio de la pág. web <http://concursos.cordoba.gov.ar>, completando un formulario con los datos personales.

En el caso de que la persona sea discapacitada al momento de la inscripción deberá elegir y teclear en la opción:

Declaro poseer certificado de discapacidad emitido por la Junta Oficial de Certificación, habilitada según normativa del Servicio Nacional de Rehabilitación, acorde a las Leyes Nacionales N°22.431 y 24.901.

Una vez terminada la inscripción llegara a la dirección de correo declarada un mail, notificando título de la convocatoria, cargo, nombre de usuario y contraseña. Se utilizará como nombre de usuario el mail proporcionado en la inscripción vía online.

El usuario sirve para consultar su situación actualizada en el proceso de concurso.

La **Dirección General de RR.HH** del Palacio 6 de Julio realiza tanto el reclutamiento interno y el externo:

⁷⁰ <http://www.estrategiaparaventas.com/wp-content/uploads/2012/04/clientes.gif>



- Externo, para cargo de Director y Subdirector.
- Interno, para el caso de mandos medios, por intermedio de transferencias de personas de otra repartición municipal o por ascenso.
- Interno y externo, para los operativos.

En el caso del **RC**, cuando surge la necesidad de cubrir una vacante, desde la **Oficina de Personal**, envían un memorando autorizado y firmado por el Director, solicitando empleados a la **Dirección General de RR.HH** del Palacio 6 de Julio. Este será el encargado de cubrir el puesto.

Cuando se necesitan agentes, pero no está creada la vacante, la **Dirección General de RR.HH**, del Palacio 6 de Julio, debe solicitar autorización al Concejo Deliberante.

Respecto a las personas con **SD**, en el **RC** no se ha realizado hasta el momento reclutamiento de los mismos.

Los empleados jerárquicos en general coincidieron en que dudaban acerca de la incorporación y posible desempeño de personas con **SD**, sea por la personalidad o la capacidad de la persona con **SD**. No obstante ante mi explicación acerca de diferentes experiencias superadoras y con buenos resultados, se mostraron dispuestos a considerar los distintos casos.

- **Selección**



71

Una vez que el postulante se inscribe y crea su usuario, se le notificará en su cuenta y por la pág. web si sigue en competencia, las diferentes fechas y horarios en los que se deberá presentar para ser evaluado.

⁷¹ <http://victorzegarra.net/2010/05/03/marketing-personal/>



El postulante deberá pagar una tasa que corresponde al derecho de examen, que le permite acceder a la primera prueba. A las diferentes etapas del concurso se pasa superando la anterior. Las etapas son:

A. Objetiva de Oposición: (hasta 40 puntos) El examen consistirá en una evaluación de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con el desempeño en las funciones del cargo que se concurse, que puede realizarse de varias modalidades:

- Resolución de casos prácticos (escrito).
- Desarrollo de temas teóricos (escrito)
- Cuestionario múltiple opción (escrito)
- Pruebas técnicas,

B. Evaluación de Antecedentes: (hasta 30 punto) se debe realizar una carpeta que deberá contener:

- Carátula: nombre completo, cargo a concursar, foto carnet.
- Curriculum vitae.
- Fotocopia del DNI.
- A los fines de acreditar como mínimo un año de residencia en la ciudad de Córdoba.
- Certificado de buena conducta.
- Copia legalizada del título de grado, según corresponda.
- Constancias de capacitaciones y cursos realizados.
- Certificaciones que acrediten antecedentes laborales declarados.

C. Entrevista Personal: (hasta 30 puntos).

Finalizadas las etapas del concurso, el “jurado examinador” confeccionará el orden de mérito definitivo, producto de la suma de los puntajes obtenidos en las etapas anteriores. A partir del orden de mérito se elaborara un registro que tendrá dos años de vigencia.



D. Examen psicofísico: El postulante ganador del concurso, primero en orden de mérito se somete al examen psicofísico, que se realizara en las diferentes reparticiones municipales. Si un postulante no supera esta prueba, se convoca a quien le sigue en orden de mérito.

- **Contratación / incorporación**



El postulante que supere las etapas de selección y por estricto orden de mérito, es contratado para cubrir el cargo durante seis meses (periodo de prueba). Al término de ese periodo pasara a formar parte de la planta permanente. El Intendente será el encargado de firmar el nombramiento.

Este es el método de contratación utilizado en la actualidad por la Municipalidad. Años anteriores se utilizaron otras formas de contratación, contenidas en el Estatuto Municipal.

Por otra parte, finalizada la década de los noventa, surgió además la variante de los monotributistas.

Resumen de las **formas de contratación:**

- **Planta permanente.**
- **Personal no permanente,** que comprende:
 - a) **Personal de Gabinete:** los selecciona y decide el Intendente. Desempeña funciones de colaborador o asesor directo del Intendente y secretarios.
 - b) funciones en un **Personal Interino:** se designa en forma provisoria para cumplir cargo escalafonario vacante o por licencia otorgada a su titular, mientras dure la misma.

⁷² <http://www.actualicese.com/conferencias/existe-un-termino-de-tiempo-para-romper-la-continuidad-laboral/>



-
- c) **Personal Contratado:** está regida por un contrato de plazo determinado cierto y presta funciones de manera personal y directa, en servicios, explotaciones, obras o tareas especiales y/o de naturaleza excepcional. Si bien lo prevé el Estatuto Municipal, expresan que a partir de esta gestión no está habilitada esta opción.
- d) **Personal Transitorio:** se emplea para la ejecución de determinados servicios, explotaciones, obras o tareas de carácter temporario, eventual o estacional y que, por estas mismas características y/o por necesidades del servicio, no convenga o no fuere posible realizar con el personal de la planta permanente.
- e) Personal con jerarquía superior a Jefe de Departamento. Los selecciona y decide el Intendente.
- f) **Monotributista:** consiste en un régimen opcional y simplificado para pequeños contribuyentes. Es una forma de contratación creada en la gestión del Intendente Kammerat. Si bien lo prevé el Estatuto Municipal, expresan que a partir de esta gestión no está habilitada esta opción.

Una diferencia fundamental entre los contratados, esta dado por los artículos 08 y 09 (del Estatuto Municipal) que hace que difieran los derechos que tienen cada uno. El 09 considera la antigüedad, título y bonificaciones. El 08, es más raso, sólo reconoce un sueldo. Estas modalidades de contratación son utilizadas cuando no hay cargos vacantes para concursar.

- **Inducción, orientación y capacitación al ingreso**



73

El **RC** no tiene un **plan de inducción** establecido, se maneja mediante los usos y costumbres desarrolladas a través del tiempo.

⁷³ http://blog.banESCO.com/emprendedores/wp-content/uploads/2013/02/formacion_blog-banESCO.jpg



En lo referente a la **orientación** cuando se ingresa al **RC** los propios compañeros conjuntamente con el jefe directo del nuevo empleado, se encargan de explicarle las funciones que desempeñará. En caso de duda debe recurrir a ellos para evacuarla.

Igual que sucede con la inducción, realizan una **capacitación** sobre la marcha, mientras se le va enseñando se lo capacita. La mayoría de las capacitaciones son realizadas a los mandos altos, por el tipo de trabajo que desarrollan.

- **Desvinculación**



74

Son excepcionales los casos en los cuales se decide abandonar la administración pública municipal. Dentro del **RC** expresaron que no hay antecedentes de un empleado que haya sido desvinculado de forma definitiva. Lo que suele suceder es el traslado a otra repartición o la jubilación del agente.

El agente dejará de pertenecer a la Administración Pública Municipal en los siguientes casos: renuncia, fallecimiento, cesantía, exoneración, finalización del periodo de prueba y con informe desfavorable, otras causas.

El cese del agente, será dispuesto en todos los casos por la Autoridad competente para su nombramiento, bajo pena de nulidad (...)

Otra forma de desvinculación es con decreto fundado del departamento Ejecutivo, es el término del periodo de prueba. Esto ocurre cuando, al finalizar el periodo de prueba, el desempeño del empleado se refleja en un informe desfavorable.

Sintéticamente en términos generales, en la Municipalidad realizan:

⁷⁴ <http://puntocritico12.blogspot.com.ar/2012/03/me-acaban-de-despedir-y-ahora.html>



- Reclutamiento interno y externo. El primero aplicado a los mandos altos y el segundo a los operativos.
- Proceso de selección propio orientado a los concursos a excepción de los directivos.
- En el **RC** solo se llevan a cabo los procesos de inducción, orientación al ingreso, capacitación de apoyo al ingresante.
- En el **RC** los antecedentes de desvinculación son jubilación y cambio de repartición.
- Los tipos de desvinculación que existen en el **RC** son: el traslado a otra repartición y la jubilación. No se registran casos de despido.

Sistemas de RR.HH: Subsistema de desarrollo en el RC

- **Capacitación y entrenamiento**



En el **RC**, las capacitaciones y entrenamientos. Solo tienen lugar respondiendo a necesidades del momento.

Por ejemplo en 2011 ante la incorporación de nuevas tecnologías, para la digitalización del DNI e incorporación del pasaporte, el área de personal del **RC**, organizó una capacitación. La misma fue impartida a mandos medios y a parte del personal administrativo que sería responsable de operar el nuevo sistema. Estos empleados capacitados debían posteriormente transmitir los conocimientos adquiridos, al resto del personal asignado para operar el nuevo sistema. Se trabajó conjuntamente con los **CPC**.

Salvo este caso excepcional no se aplican procesos de capacitación en el **RC**.

⁷⁵ <http://que-es-un-programa-de-induccion-y-para-que-sirve.wikispaces.com/>



- **Evaluación de desempeño**



76

En el **RC** se realiza calificación del desempeño y no evaluación del desempeño. Además, se comunica al empleado el resultado final no existiendo instancia de retroalimentación para el mejoramiento. El periodo de desempeño a calificar comprende desde el 1° de octubre hasta el 30 de septiembre del año siguiente.

El método de calificación a aplicar está contemplado en el Estatuto Municipal. Los conceptos que se evalúan varían de acuerdo al agrupamiento:

a. Agrupamientos de administrativo, técnico, maestranza y servicios, los conceptos son:

- Calidad y Rendimiento.
- Conocimientos.
- Cooperación.
- Responsabilidad.
- Corrección personal

b. Agrupamiento profesionales, se considerarán los siguientes conceptos:

- Calidad y Rendimiento.
- Conocimientos.
- Responsabilidad.
- Cooperación.
- Criterio e iniciativa.

⁷⁶ http://www.prodemsas.net/index/ver/sis_ed



c. Agrupamiento personal de conducción, se considerarán los siguientes conceptos:

- Calidad y Rendimiento.
- Conocimientos.
- Responsabilidad.
- Criterio e iniciativa.
- Capacidad para conducir.

También se evalúan la disciplina y la inasistencia, basados en la escala de puntuación pertinente.

Si bien por Estatuto Municipal, el empleado sería evaluado en dos instancias:

- Por el superior directo.
- Por el jefe del superior directo.

Según lo relevado, la evaluación la hace el superior directo que la registra en la planilla de evaluación⁷⁷ y el jefe superior directo solo revisa, acuerda o corrige la calificación final y rubrica.

De los cinco conceptos evaluados se saca un promedio simple y a ese resultado se le restara los puntos por las inasistencias del empleado informadas por el Palacio 6 de julio. Dando como resultado la calificación anual.

Cuando la planilla de calificación tiene la puntuación final y la firma de los jefes intervinientes, es entregada al empleado para su conocimiento y firma en conformidad o disconformidad.

Cabe aclarar que conforme Estatuto se califica al personal de planta permanente que tenga en la repartición una antigüedad no menor a los tres meses.

⁷⁷ Anexo IV Pág. 272.



Diagnóstico



DIAGNÓSTICO

1. MARCO LEGAL ESPECÍFICO

Las normativas nacional, provincial y municipal no representan obstáculos para la inserción de personas con **SD** en el **RC**. Favorecen la inclusión.

A su vez la protección de minorías que prevé la norma municipal reservando el 5% de la planta permanente para personas con discapacidad es propicia para la inserción mencionada. Sólo se precisa la decisión política de los niveles correspondientes.

2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES ORGANIZACIONALES

- La **misión** del **RC** está registrada en la “Ley de identificación, registro y clasificación del potencial humano nacional” y en la “Ordenanza N° 7147 orgánica de la dirección del registro civil”⁷⁸.

Es una misión específica y centrada en la inscripción de los actos que den origen, alteren o modifiquen el estado civil de los habitantes de la Nación Argentina. No se contradice con el proyecto **SD**.

- La **visión**, se encuentra estrechamente relacionada a la aplicación de las nuevas tecnologías, que permiten satisfacer las necesidades de los usuarios, velocidad de respuesta inmediata y seguridad en la información. Esta visión es favorecedora para el proyecto **SD** dado que la tecnología simplifica las tareas del **RC**.
- Los **valores organizacionales** destacados por los empleados de los niveles medios y bajos son el compañerismo y la colaboración. Ambos serían favorables para un proyecto de inclusión de minorías en el **RC**, un limitante: no identificaron como valor la diversidad.

No surgió como valor la diversidad.

⁷⁸ Ordenanza N° 7147: “orgánica de la dirección del registro civil” Promulgada en 1987.



La ausencia de la diversidad como valor identificado en el **RC** puede dificultar la inserción laboral de personas con **SD**.

Sin embargo la **misión** y la **visión** no han sido informadas a todos los niveles de la organización. Sólo los directores las conocen. La falta de conocimientos por parte del personal dificulta el direccionamiento para el logro de los objetivos.

3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA ORGANIZACIONAL

En el **RC** la ausencia de políticas de desarrollo de la responsabilidad social podría ser una limitante de la inclusión de personas con **SD**.

No obstante el **RC** es consciente de la necesidad de una gestión integral de **RS**. No tiene identificado los diferentes “grupos de interés”.

El **RC** tiene conductas favorecedoras en cuanto a la **RS** que permitirían la inclusión de personas con **SD** como son: condiciones laborales dignas, empleo estable, posibilidades de continuar los estudios, protección de las minorías resguardando el 5% de sus puestos para la inclusión de personas discapacitadas.

El **RC** está regido por la ordenanza N° 10754 Código de ética para el ejercicio de la función Pública. El **RC** tiene conductas éticas como por ejemplo: objetivos de fácil cumplimentación, igualdad de trato para todos los empleados y respeto por la vida privada del empleado, reflejan conductas éticas del personal y su aceptación por la institución. Estas **conductas son favorables** para el proyecto de inserción de personas con **SD** al **RC**.

4. ESTRUCTURA Y COMUNICACIÓN

El tipo de estructura funcional y vertical que tiene el **RC**, no dificultaría la inserción laboral de personal con **SD**. Por lo que **no se requeriría modificación** alguna.

Con respecto a la comunicación organizacional en el **RC** en las variantes horizontal, diagonal, formal e informal **no refleja potenciales inconvenientes**



para el desempeño de personas con **SD**. Incluso facilitaría su adaptación de las mismas a la institución.

5. PROCESOS

Si bien los procesos no están formalizados, la secuencia, relaciones y tareas involucradas están definidas.

Los procesos, **no se visualizan como probables limitantes** de la inserción laboral de persona con **SD**.

6. SUBSISTEMA DE PREVISIÓN

- **Planificación de RR.HH:** Para cubrir las vacantes recurren a las rotaciones internas. En el **RC** no realizan planeamiento de RR.HH.

Esto **es una limitante** para la inserción laboral de **SD**.

- **Análisis, descripción y especificación de puestos:** El **RC** no lleva a cabo el proceso de análisis de puestos, no cuentan con descripciones y especificaciones. Una dificultad inicial para la inserción laboral es que no se encuentran por escrito las descripciones y especificaciones.

La falta de información sobre puestos **se visualiza como probable limitante**.

7. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

- **Reclutamiento:** Utilizan el llamado a **Concurso** por medio de la página web de la Municipalidad. El mismo contempla la inserción de personas discapacitadas. Los postulantes que cumplen con los requisitos se inscriben vía web.

El proceso de reclutamiento **es apto** para la inserción de personas con **SD**.

- **Selección:** Requiere modificación en la tercera instancia, a fin de que contemple la inserción laboral de personas con **SD**.



- **Contratación / incorporación:** El **RC** tiene un procedimiento claro para esta etapa.

Es apto para la inserción laboral de personas con **SD**.

- **Inducción, orientación y capacitación al ingreso:** La **inducción organizacional** del **RC** es incompleta. Una inducción inadecuada dificultaría la inserción de personas con **SD** en el **RC**.

La **orientación** a cargo de los compañeros de trabajo no dificultaría la inserción laboral de personas con **SD**.

Las **capacitaciones** son utilizadas en los agrupamientos de conducción. Los agrupamientos generales reciben una capacitación informal, no escrita por parte de sus compañeros.

Las mismas **han de ser modificadas**, debiendo contemplar el aprendizaje de las personas con **SD**.

- **Desvinculación o separación:** Los métodos utilizados dentro del **RC** son la jubilación y el traslado a otra repartición municipal. Las mismas no contemplan las necesidades de las personas con **SD**. El caso particular de la jubilación no puede ser modificada porque los requisitos para la jubilación se encuentran regidos por una ley provincial.

Requiere modificación y adaptación para la inserción laboral.

8. SUBSISTEMA DE DESARROLLO

- **Capacitación y entrenamiento:** El **RC** realiza capacitaciones esporádicas y cuando juzga que los empleados se encuentran desactualizados en cuanto a los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones laborales.

Esta política **dificultaría** la inserción laboral de personas con **SD**, ya que ellos necesitan capacitaciones regulares para afianzar los conocimientos obtenidos.

Por otra parte, la organización no está preparada para ofrecer programas de capacitación sistemáticas, apropiadas para las personas con **SD**.



Este punto **requiere modificación**.

- **Evaluación de desempeño:** En el **RC** realiza calificaciones de desempeño una vez por año, las mismas no tienen la retroalimentación necesaria para la modificación del comportamiento no deseado. Además no se tienen en cuenta los objetivos organizacionales.

La evaluación aplicada **no es apta** para personas con **SD**. Se requiere adecuación.

CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

Esta organización requiere el mejoramiento en función de lo diagnosticado para hacer factible la inserción laboral de personas con **SD**.



Propuesta de Mejoras



PROPUESTA DE MEJORAS Y ALGUNAS RECOMENDACIONES



Propuesta de mejora en la inserción de personas con **SD** dentro del **RC**. Los datos arrojados en el diagnóstico permiten ver las áreas que deben ser modificadas o potencializadas para facilitar dicha inserción.

La **propuesta de mejora** que presento **plantea acciones a corto, mediano y largo plazo**.

I. ACCIONES A CORTO PLAZO (CP) EN EL RC

1. MARCO LEGAL ESPECIFICO (CP) DEL RC



79

Se deberá comenzar a incorporar personas con discapacidad **para cumplimentar con la exigencia legal de cubrir el cupo del 5% de los cargos de planta permanente** con personas con discapacidad. Tal cupo no puede ser cubierto en su totalidad por personas con **SD** por dos razones:

- a. Dar oportunidad laboral a personas con otras discapacidades como por ejemplo discapacidad motriz o visual.

⁷⁹<http://www.chcenergia.es/cookies.php>



- b. No incurrir en discriminación para con las otras discapacidades.

El cupo mínimo de puestos será de cinco a cubrir con discapacitados.

Sería conveniente que el **RC** analice puestos que podrían ocupar personas con discapacidad motriz o incluso con disminución visual.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL (CP) EN EL RC



Se recomienda: realizar **charlas/taller de sensibilización** a todo el personal del **RC**, tratando temas que competan a minorías vulnerables. El mismo estará organizado por representantes de la Oficina de personal del **RC**. Se deberá invitar a participar a especialistas que diserten sobre los distintos temas.

La información a brindar a los trabajadores sería:

- Qué es la discapacidad.
- Los tipos de discapacidades que existen.
- Cuáles son los problemas sociales que habitualmente atraviesan estas personas.
- Las estrategias y habilidades para un trato adecuado hacia estas personas en su entorno laboral.
- El uso del lenguaje correcto sobre la discapacidad.
- Invitar personas discapacitadas que cuenten cómo superaron las diferentes limitaciones que se le han presentado en su vida.

Se propone también: **apoyar las charlas con material audiovisual de casos superadores** enfocados en el desarrollo laboral de los discapacitados.

⁸⁰ <http://latinlink.usmediaconsulting.com/wp-content/uploads/2014/07/eco-cultura-img06.jpg>



Aconsejo actividades prácticas a cargo de la **Oficina de Personal** con participación de especialistas. Las mismas serían:

- **Juego de la diversidad:** se pone a un jugador o grupo, en situaciones similares a las que se encuentran las personas con discapacidad en su vida cotidiana. De esta manera los participantes toman conciencia de las dificultades con qué se encuentran las personas con discapacidad y de las soluciones que se pueden aplicar para realizar determinadas acciones con éxito.
- **Ponte en mi lugar:** sirve para hacer reflexionar sobre temas como las barreras físicas, sociales y de comunicación, la inclusión laboral y social, así como sobre las diferentes maneras cómo se puede colaborar con las personas con discapacidad para favorecer su igualdad de oportunidades.

3. ÉTICA ORGANIZACIONAL (CP) EN EL RC



81

Se propone:

- Difundir la ordenanza 10754 “Código de ética para el ejercicio de la función Pública”.
- Procurar desde los mandos medios potenciar las conductas éticas, como el uso de la discriminación legítima y justa y el igual trato para todos los usuarios, sensibilizándose sobre el sentido de la ética en el modo de actuar del **RC**. Estas conductas favorecen la inserción de personas con **SD**.
- Implementar un taller “**Conductas éticas en el trabajo**” dirigido a todo el personal del **RC**.

⁸¹ <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/358019/exe/>



Sería organizado por representantes de la **Oficina de Personal del RC** y contaría con la participación de especialistas que disertarían sobre ética.

- **Objetivos:** facilitar herramientas que permitan la toma de decisiones en cuanto a dilemas éticos relacionados a la atención del usuario. Conocer entender y aplicar los valores que están en juego en los diferentes dilemas éticos. **Cómo tratar a las minorías** y como **potencializar la diversidad**.
- **Metodología:** se formarían equipos heterogéneos de entre 5 a 8 personas, se utilizará la resolución de casos, para que los participantes puedan conocer, entender y aplicar los diferentes valores en situaciones concretas.

A la semana de concluido el taller se deberá continuar con la evaluación del mismo.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES (CP) DEL RC



Se propone: **realizar un taller de clarificación y concientización sobre misión, visión y valores organizacionales.**

Se debe contemplar:

- Revisión de misión, visión y valores compartidos por el personal del **RC**.
- Reflexión acerca del impacto de la incorporación de minorías en el **RC**.
- Análisis de cómo los valores organizacionales se pueden potenciar con la inclusión de minorías, focalizando en las personas con **SD**.

El taller “**Misión, visión y valores del RC**” sería desarrollado por el responsable de la **Oficina de Personal** conjuntamente con un co-coordinador especializado

⁸²<http://personaltrainertandil.com/wp-content/uploads/2013/03/vision-mision-valores.jpg>



en la temática. Ellos serían los encargados de la diagramación, implementación y evaluación del taller.

Los **resultados del taller** deberían ser **comunicados** ampliamente. Los medios de difusión que se proponen son:

- Folletos
- Revista interna del **SUOEM**.
- Esterilla informativa, ubicada en un lugar de fácil acceso para los empleados.
- Difusión oral, en la semana posterior al taller y treinta días después.

5. COMUNICACIÓN (CP) EN EL RC



83

La comunicación en el **RC** debería ser potenciada para facilitar la inserción de personas con **SD**. Se propone:

- a. El uso de los siguientes recursos gráficos y de contenido textual:
 - **Cartelera/esterilla informativa:** Es uno de los recursos más económicos y efectivos. Sólo requiere de una buena ubicación, preferentemente donde se encuentre el mayor flujo de tránsito de personal. La misma tiene que ser de fácil lectura y requiere actualización permanente de los contenidos. Sería recomendable colocarla cerca de los relojes de marcaciones.
 - **Boletín institucional interno para el RC:** El mismo es un generador de comunicación horizontal. Se requiere de una alta participación de los empleados (como entrevistados o columnistas).

⁸³ <http://olgadminfinanciera.blogspot.com.ar/2012/02/uando-hablamos-de-la-comunicacion.html>



El boletín permitiría comunicar los avances y logros de las diferentes áreas y cómo los empleados influyen en la concreción de los mismos. Este podrá ser utilizado para comunicar los avances de los empleados con **SD**. Se debe incentivar la participación de los empleados con **SD** dentro del boletín, solicitándoles que creen una columna donde desarrollen diferentes temas que atañan a las minorías vulnerables. Para la impresión del boletín se utilizará papel reciclable, apoyando a las políticas de protección del medio ambiente municipal.

- b. Convocar reuniones periódicas:** Espacio que se utilizará para debatir y reflexionar acerca de los acontecimientos del **RC**. Permite una interacción dinámica y directa de los empleados. Siempre se debe tener en consideración, en el momento de la oratoria, utilizar ejemplos didácticos, repreguntar y hacer participar al personal en las diferentes charlas. Esto facilita la comprensión del personal con **SD** y clarifica los conceptos tratados.

6. SUBSISTEMA DE PREVISIÓN (CP) EN EL RC



84

- **Planificación de RR.HH:** Para cumplimentar lo dispuesto en la Carta Orgánica (art 18) y en la Ordenanza 9487, la Municipalidad necesitaría ocupar el 5% de los cargos de planta permanente con personas discapacitadas.

En el **RC**, que es el organismo que nos ocupa en este **TFG**, ese 5% de los cargos de planta permanente actuales, sería de 5 personas.

Para insertar discapacitados debe estudiarse los puestos y determinar cuales tienen factibilidad para ello.

⁸⁴ <http://blog.guiasenor.com/archives/2009/06/encuestas-expectativas-de-empleo.html>



Para cubrir esos cargos se debe llevar a cabo el análisis y descripción de puestos que permitiría la evaluación y selección.

Como prueba piloto y para comenzar a cumplimentar la normativa mencionada, se propone considerar la incorporación al plantel del **RC**, de **dos** (2) personas con **SD**.

El 5% de los cargos protegidos, no puede ser cubierto sólo por personas con la misma discapacidad, ya que se podría llegar a considerar una discriminación hacia personas con otras discapacidades

A futuro será necesario se tenga en cuenta el tema de inclusión de discapacitados en el Planeamiento de RR.HH del **RC**.

- **Análisis, descripción y especificación de puestos:** Se propone formalizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo en los que podrían ingresar personas con **SD**. Respecto al análisis de puestos, el **RC** no tiene identificados claramente los procesos relativos al mismo. Dado que los mismos no están establecidos en la Municipalidad, es necesaria su formalización, lo cual excede al **RC**, por lo que deberá ser analizado por las autoridades del Palacio 6 de julio.

En relación a las descripciones de puestos el **RC** no cuenta con ellas y es necesario que se realicen al menos las que corresponden a los puestos en que pueden incorporarse personas con **SD**.

Como parte de los aportes de este **TFG** he desarrollado una descripción de 7 puestos con sus respectivas especificaciones. Estos pueden ser cubiertos por personas con **SD**. Los mismos no tienen requerimientos especiales para personas con **SD**, dado que con la investigación realizada no han surgido como necesarias.

En base al análisis realizado para la identificación de los puestos, en los que pueden insertarse personas con **SD**, los puestos del **RC** que propongo para ello son:

- Asistente de personal
- Asistente de solicitud de partida



-
- Asistente de archivo
 - Asistente de nacimientos
 - Asistente de matrimonios
 - Asistente de mesa de entradas y turnos
 - Asistente de entrega de DNI

Estos puestos son los que recomiendo para que inicien su carrera laboral. Sus descripciones y especificaciones las he incluido al finalizar las propuestas de mejoramiento pág. 182.

De acuerdo con la información relevada en las entrevista, en los últimos años ha aumentado la cantidad de jóvenes con **SD** que terminan el secundario, por lo cual no es necesario modificar esta exigencia que se encuentra en el Estatuto Municipal. No sucede lo mismo con la experiencia laboral solicitada en el mismo. Esta debe ser modificada para la inserción de las personas con **SD**, debido que es altamente probable que no puedan cumplir con esta exigencia.

En alguno de los puestos seleccionados, como por ejemplo “Asistente de mesa de entradas y turnos” se recomienda incorporar al puesto de trabajo un listado de elementos o condiciones exigidos en el puesto, que se encuentre a disposición en el box de trabajo, para que el empleado con **SD** pueda consultar ante cualquier duda. También se recomienda la creación de folletines (con las condiciones y elementos a presentar por parte de los usuarios del servicio) que el empleado pueda entregar en el momento de consulta, de esta manera se facilitarían el cumplimiento de su funciones.

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN (CP) EN EL RC



85

⁸⁵ <http://www.contenidosweb.com.mx/blog/recursos-humanos-captura-de-talentos/>



- **Reclutamiento:** para el reclutamiento de personas con **SD** mi propuesta es incorporarlas dentro del proceso de reclutamiento de la Municipalidad con las modificaciones que sean menesteres.
 - a. Llamar a concurso por medio de convocatorias generales en diferentes medios: pág. web, tv, radio y diarios. Aclarar que la convocatoria también incluye a las minorías.
 - b. Invitar a todas las instituciones que trabajan con personas con **SD** dentro del ejido municipal para que extiendan este llamado a posibles postulantes interesados.
 - c. Aplicar los siguientes aspectos del reclutamiento general vigentes en el **RC**:
 - Incluir a las personas con **SD** en el proceso actual único de inscripción por la pág. web <http://concursos.cordoba.gov.ar>.
 - Requerir declaración del postulante como poseedor del certificado de discapacidad.
 - d. Incluir una nota destacada donde se recomiende al postulante inscripto que corrobore periódicamente su mail, para mantenerse informado sobre el estado del concurso.
 - e. Como cierre del proceso de reclutamiento se genera la lista de **inscriptos rechazados y de aceptados** que son necesarios para llevar adelante el proceso de selección.
- **Selección:** El proceso implementado en la Municipalidad incluye las etapas de evaluación de antecedentes, objetiva de oposición, entrevista personal, apto psicofísico. En cada una de las etapas se genera al finalizarla el nuevo orden de mérito.

En las listas de orden de mérito, el sistema vigente tiene previsto generarlas por separado discapacitados y personas sin discapacidad, de modo de fortalecer la objetividad en cada etapa.



Para la selección de personas con **SD** se propone aplicar el régimen vigente en la Municipalidad (creación de un orden de mérito conformado solamente por personas discapacitadas) con algunas adaptaciones:

Para todas las etapas del concurso, la información y notificaciones pertinentes se brindarán a través del sitio web oficial de los concursos como por ejemplo:

- Nómina de aspirantes convocados para presentar antecedentes. Indicación de lugar, fecha y hora.
- Nomina de aspirantes convocados para la prueba de oposición. Indicación de lugar, fecha y hora.
- Nómina de los aspirantes que hayan superado el mínimo exigido en la prueba de oposición.
- Nómina de aspirantes convocados para la entrevista personal. Indicación de lugar, fecha y hora.
- Orden de mérito definitivo y registro de postulantes.

En todos los casos, el postulante podrá encontrar en cada decreto de convocatoria el temario orientativo sobre el cual pueden versar las consignas.

El orden de las etapas es:

- a. En **Evaluación de Antecedentes** que consiste en el armado de la carpeta de antecedentes con los requisitos necesarios.

Las personas discapacitadas deberán presentar el certificado de discapacidad.

En esta etapa se establece un puntaje máximo de **treinta** (30) puntos.

Los postulantes que superen esta etapa serán notificados en la página web y accederán a la próxima.

- b. En **Objetiva de Oposición** que consiste en la evaluación de conocimientos teóricos y prácticos relacionado con el desempeño en las funciones del cargo que se concursa. Modalidades: soluciones escrita



de casos prácticos, desarrollo escrito de temas teóricos, cuestionario escrito de múltiples opciones, pruebas técnicas. A esta prueba se le asigna un puntaje total de **cuarenta** (40) puntos.

El día del examen se le entrega al postulante un sticker con código de barras, a modo de identificación. El mismo consta de dos troqueles, cada uno con el mismo código de barra, pero en uno de ellos tiene el nombre, apellido y número de DNI. Deberá colocar en la hoja de examen el sticker que solamente contiene el código de barra y quedarse con el de los datos personales y el código. (Esto permite el anonimato, garantizando transparencia, hasta después de la corrección).

Los postulantes que superen esta etapa serán notificados en la página web y accederán a la próxima.

- c. En **Entrevista Personal** se recomienda que entre los miembros del Jurado se encuentre un psicopedagogo, que fortalezca la evaluación del comportamiento de personas con **SD** en una situación de aprendizaje. Su evaluación de las inteligencias múltiples y emocionales que son una línea efectiva en la consideración del **SD** en lugar del **CE**. Punto fundamental para prever el desempeño futuro.

En esta etapa se establece un puntaje máximo de **treinta** (30) puntos.

Finalizadas las etapas del concurso, el Jurado Examinador confeccionará el orden de mérito para discapacitados definitivo (de acuerdo a la suma de puntajes obtenidos por cada aspirante, en las diferentes etapas).

Una vez designados la cantidad de aspirantes que ocuparán los cargos concursados según las vacantes disponibles, se elaborará un registro de postulantes con el resto de aspirantes, conformado a partir de un orden de mérito, que tendrá una vigencia de dos (2) años. Prorrogable por un (1) año más, en caso de necesidad y/o servicio a criterio del Departamento Ejecutivo, al que podrá recurrir el Municipio siempre que existieren necesidades de personal en estos cargos.

- d. En el **Apto psicofísico** consiste en el examen físico y psicológico que se le realiza al postulante preseleccionado para cubrir la vacante.



En caso de no aprobarlo, se convocará a quien le correspondiere, según orden de prelación, en virtud del orden de mérito del registro de postulante respectivo.

- **Contratación / incorporación:** Se le hará firmar al nuevo empleado todos los papeles de contratación obligatorios y de conformidad con las disposiciones vigentes.

Todo aspirante que haya aprobado el apto psicofísico, ocupará el cargo de manera provisoria durante los seis (6) primeros meses de servicio efectivo, al término del cual se transformará en definitivo, salvo que mediare informe desfavorable de sus superiores.

Los agentes que ingresen a planta permanente y acrediten haber tenido vinculación jurídica por más de seis (6) meses con el Municipio, que importe funciones de dependencia con sujeción jerárquica ocuparán el cargo de manera definitiva.

El eventual cese del agente provisorio, deberá ser dispuesto mediante decreto fundado del Departamento Ejecutivo.

- **Inducción, orientación y capacitación al ingreso:** El **RC** no cuenta con herramientas recomendables para esta etapa, se propone:
 1. Desarrollar un “**Manual de capacitación para el ingreso**”. Con los siguientes contenidos mínimos para el “**Manual de capacitación para el ingreso**”:
 - historia del **RC**,
 - misión, visión, valores organizacionales,
 - organigrama,
 - derechos y obligaciones
 - acceso al Estatuto Municipal,
 - contactos útiles: números telefónicos útiles, áreas de **RC**,
 2. Asignar la elaboración del mismo a la **Oficina de Personal**, con apoyo de los directores del **RC**.



Se debe procurar un manual de fácil comprensión. Utilizando un lenguaje sencillo, gráficos e imágenes a color. Esto en particular facilita la asimilación de la información en las personas con **SD**.

Tomando como referencia algunos de los componentes del **modelo ECA** (desarrollado en el marco teórico), se propone la figura del “**Padrino**”. Se elegiría una persona del grupo de compañeros directos del nuevo empleado con **SD**. Previamente a la incorporación, esta persona será capacitada por algún representante de la “**Oficina de Personal**” y el psicopedagogo, para que pueda tener un trato fluido con el ingresante y pueda responder las consultas que le surjan de manera clara. Dependiendo del grado de aprendizaje del nuevo empleado se realizará un plan a medida contando con la colaboración de estas tres personas.

A continuación se explica el proceso que propongo para el nuevo ingresante del **RC**:

- El primer día de trabajo, se le presentara al “**Padrino**” seleccionado para acompañar a la persona con **SD**.
- Con el “**Padrino**”, una persona de RR.HH y el psicopedagogo se le explicara en forma muy simple los aspectos necesarios para su inserción en la organización. El mismo ayudará a afianzar los conocimientos del manual de capacitación.
- Se reunirá nuevamente al grupo de compañeros que tendrá trato directo con el ingresante para proceder a la presentación, junto a los jefes y directivos.
- Recomiendo comenzar las dos primeras semanas con una jornada de trabajo reducida de medio turno con el apoyo del psicopedagogo y el “**Padrino**”. En las semanas número tres y cuatro se retirará paulatinamente este acompañamiento. En la semana cinco, se incorporará a trabajar turno completo y contará con la ayuda del “**Padrino**” al que acudirá ante cualquier consulta que tenga.
- Tanto el responsable de RR.HH como el psicopedagogo realizarán evaluaciones periódicas: charlas informales y entrevistas, que irán



disminuyendo con el pasar de los meses. Esto permitirá realizar los ajustes que sean necesarios, para que el empleado se sienta seguro al momento de realizar sus tareas.

1 ^{era} y 2 ^{da} Semana	Jornada de trabajo reducida a la mitad. Acompañamiento del psicopedagogo en las tareas a desarrollar. Apoyo del “Padrino”
3 ^{era} y 4 ^{ta} Semana	Jornada de trabajo reducida a la mitad. Disminución del acompañamiento del psicopedagogo. Apoyo del “Padrino”
5 ^{ta} Semana	Jornada laboral completa. Retiro del acompañamiento del psicopedagogo Apoyo del “Padrino” Revisación de los conocimientos aprendidos en el “ Manual de capacitación para el ingreso ”.

- **Desvinculación o separación:** En general en la Municipalidad las desvinculaciones por despido son casi inexistentes por el régimen de estabilidad del personal.

Al no haber un tratamiento legal especial para la potencial desvinculación de personas con **SD**, y ya que este es un tema relativamente nuevo, se requiere tratamiento legislativo y definición de políticas por parte del Palacio 6 de Julio.

7. SUBSISTEMA DE DESARROLLO (CP) EN EL RC



⁸⁶ <http://ondasemarket.com/ondas/images/articulos/capacitacion.PNG>



- **Capacitación y entrenamiento:** Se deberá realizar evaluaciones e identificaciones de las necesidades de capacitación para todo el plantel del **RC**. Una vez identificadas las mismas se procederá a diseñar un programa de capacitación realizado en conjunto con el responsable de la **Oficina de Personal**, jefe de área y si fuese necesario personas especializadas en el área a capacitar. Para una mejor asimilación de los conocimientos por parte de las personas con **SD** se debe de tener en cuenta:

- Los conocimientos y habilidades que posee el personal antes de la realización de la capacitación.
- Que los grupos a capacitar tengan características parecidas u homogéneas, en cuanto al aprendizaje.
- Que los capacitadores se encuentren preparados para manejar grupos heterogéneos.
- Que se utilicen pautas concretas y nunca de carácter general, ambiguas.
- Utilizar técnicas instructivas y materiales que favorezcan la experiencia de aprendizaje.
- Emplear filminas, películas, entre otras en vez de largas explicaciones.
- Actuar de manera flexible, adaptándose a los requerimientos del grupo.
- Utilizar actividades de corta duración, aplicando un aprendizaje basado en el juego, lúdico, entretenido y atractivo.
- Aplicar lo que se enseña y dejar que se realice una práctica repetida.
- Variar la distribución de la clase y el orden de las mesas.
- Si se trabaja en grupos de prácticas, realizar constantes rotaciones.

Una vez finaliza la capacitación es necesario evaluar si se adquirieron los conocimientos y habilidades como se esperaban. El plan de capacitación debe de prever esta instancia. Algunos de los aspectos a evaluar serán:

- Satisfacción del empleado en cuanto al dictado del taller/curso. A través de encuestas de satisfacción por ejemplo.



- Aprendizajes obtenidos.
- Cambios realizados efectivamente en las tareas del puesto.

Es importante la instancia de evaluación para demostrar a los directivos que los gastos efectuados no se comparan a los beneficios obtenidos. Así se podrá apreciar que la inversión realizada se recupera y que los cambios en la productividad del empleado son superiores.

- **Evaluación de desempeño:** Las evaluaciones de desempeño en la Municipalidad son genéricas para todas las reparticiones Municipales. Un cambio fundamental que se debe realizar es la aplicación de una retroalimentación al finalizar la evaluación. No es suficiente que el empleado sepa cuál es su calificación y deba firmar su conformidad o disconformidad. Tiene que saber cuáles son sus debilidades o puntos erróneos para poder cambiarlos y convertirlos en fortalezas sin hacer diferencia a los empleados con **SD** al momento de evaluar. En cuanto a los empleados con **SD**, se los debe evaluar de igual manera que a los demás empleados brindándoles una retroalimentación adecuada a sus conocimientos. Esta debe contener: pautas de actuaciones concretas, cómo se espera que se desempeñe el empleado, en lo posible con ejemplos de fácil comprensión, repreguntar que entendió y solicitarle que lo explique con sus propias palabras, caso práctico de la corrección que debe realizar. También se lo debe felicitar e incentivar a que siga realizándolas correctamente.

II. ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO (M Y L P) EN EL RC

1. DESARROLLO ESTRATÉGICO (MYLP) EN EL RC



87

⁸⁷ <http://4.bp.blogspot.com/-glSSj3GGPO0/UXY09OPsdyI/AAAAAAAAAAEtM/mOy2j0DjZKA/s1600/alineacion.jpg>



En marco de recomendaciones generales, para este caso específico se recomienda: realizar el seguimiento del desarrollo estratégico de **RR.HH** de manera que este alineado con la estrategia general de la organización: el seguimiento se debe mantener a través del tiempo procurando arreglar cualquier desvío que se produzca.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA ORGANIZACIONAL (MYLP) EN EL RC



Con el fin de incorporar la **Responsabilidad Social** como filosofía de gestión, se recomienda: charlas y talleres de concientización internos en el **RC**. En una primera instancia estará enfocado en mostrar, mediante casos sencillos, las prácticas de **Responsabilidad Social** y **Ética Organizacional** que practican las empresas del medio y como estas se ven beneficiadas siendo responsables con la sociedad. En una segunda instancia se buscará identificar los diferentes “grupos de interés” que rodean al **RC**, las diferentes formas de comunicación que se pueden desarrollar con ellos y como satisfacer sus necesidades y expectativas.

Son importantes los aportes que pueden realizar los empleados con **SD** en estos talleres, ya que ellos pertenecen al grupo de minorías que ampara la **RS**.

La planificación de los talleres se realizará en la **Oficina de Personal** y contará con la colaboración de expertos en la temática. Se dictarán primero para la cúpula y mandos medios del **RC** y luego se impartirán al resto de los empleados. Se solicitará la interacción continua de los empleados, ya sea mediante el análisis de casos hipotéticos, lluvia de ideas, cambio de roles, entre otros métodos. Se recomienda tener en cuenta los mismos ítems tratados en

⁸⁸ <http://www.eoi.es/blogs/embacon/files/2013/03/csr1.jpg>



capacitación y desarrollo, para que los talleres sean dinámicos y de fácil aprovechamiento para los empleados.

Se fomentará que los participantes realicen un trabajo de campo con probabilidades de implementación.

Se debe aclarar, que estos talleres serán aplicados en todo un año calendario. A fin de permitir la adquisición de conocimientos y la asimilación progresiva de los mismos. Paralelamente, se deben evaluar los conceptos adquiridos a través de encuestas de satisfacción.

Los avances que se realizan en cuanto a **RS** deben de ser comunicados a todos los empleados del **RC**, recomendando plasmarlos en diferentes artículos de interés que saldrán en el “boletín institucional”.

Recomiendo la formalización de un **Código de Ética** para el **RC**, alineado con la **Ordenanza 10754**, el mismo tendrá como funciones primordiales: informar a los involucrados y establecer los criterios de discriminación entre distintos tipos de conductas (prohibidas, deseadas).

Las secciones que debería contener son: confidencialidad, conflicto de intereses, conducta interna, trato con las minorías, cumplimiento de leyes y reglamentaciones locales, temas informáticos, sobornos, declaraciones, seguridad, higiene, lugar de trabajo, política y religión.

Pasos:

1. Decisión de los directivos
2. A quien aplica: destinatarios del mismo. Se debe definir quienes son las personas que se espera que lo cumplan.
3. Conformación del equipo.
4. Instancia de sensibilización y participación en la elaboración: es aconsejable realizar talleres de sensibilización para los miembros de la organización. Los mismos han de estar integrados por los diferentes niveles y ser liderados por RR.HH.
5. Redacción de un código de ética provisorio: se conformará un equipo de trabajo encargado de la redacción del mismo.



6. Consultas intersectoriales: una vez realizada la primera redacción, se debe consultar a todos los niveles para recoger nuevos aportes y correcciones.
7. Redacción definitiva del código de ética.

Se debe utilizar un lenguaje sencillo, gráficos e imágenes a color. Esto facilita la asimilación de la información en las personas con **SD**.

Una vez finalizadas las etapas anteriores se prosigue a su difusión y puesta en marcha.

3. SUBSISTEMA DE PREVISIÓN (MYLP) EN EL RC



- **Planificación de RR.HH:** Recomiendo una planificación que permita a largo plazo poder mantener actualizado el cupo del 5% de los cupos protegidos para discapacitados, mediante la técnica de proyección de tendencias basada en el pasado.
- **Análisis, descripción y especificación de puestos:** Se recomienda desarrollar un análisis de puestos que de cómo resultado la realización de un manual de cargo donde queden descritos y especificados todos los puestos del **RC**. Esto permitirán en el futuro realizar la proyección de la carrera laboral de los empleados con **SD**.

Pasos para la creación del “Manual de Cargos”:

1. Análisis y diseño del manual descriptivo de puestos

⁸⁹ <http://www.camarabadajoz.es/2014/06/curso-descubre-nuevos-nichos-de-negocio-2/>



- Recopilación de la información: se debe identificar la información primaria, que servirá como base para el análisis de puestos, los aspectos son: misión, visión, procesos, estructura vigente, etc.
- Análisis de la estructura y procesos organizacionales.
- Desarrollo y aplicación de los formularios de análisis de puestos.
- Análisis y diseño de puestos.

2. Clasificación de los puestos.

3. Mantenimientos de la estructura ocupacional

4. SUBSISTEMA DE PROVISIÓN (MYLP) EN EL RC



- **Desvinculación o separación:** Se propone implementar a largo plazo, talleres que preparen al personal del **RC** para la jubilación o desvinculación por enfermedad o accidente laboral.

No todas las personas reaccionan de la misma manera al momento de la jubilación. Por ello, el trabajador debe de estar preparado para la jubilación para adaptarse y afrontar su nueva situación. Por tal motivo desde **RR.HH** se debe dar una solución o un paliativo a esta temática. La manera de hacerlo es brindarle al personal activo pronto a jubilarse o desvincularse talleres informativos de sensibilización y reflexión sobre los cambios por los que atravesarán.

Algunos de los temas⁹¹ que se deben desarrollar en los talleres son:

- El significado del trabajo a través de la historia.
- Ser y sentirse jubilado.

⁹⁰ <http://empresariados.com/emociones-previas-a-la-jubilacion/>

⁹¹ <http://www.anses.gob.ar/futuros-jubilados/retiro-laboral.php#>



- El proceso de envejecimiento y sus mitos.
- Derechos del adulto mayor.
- Utilización del tiempo en la jubilación.
- Requerimientos provisionales para la jubilación.
- Entre otros.

Se recomienda tener en cuenta los mismos ítems tratados en **capacitación y desarrollo**, para que los talleres sean dinámicos y de fácil comprensión para los empleados con **SD**.

Puntualmente para las personas con **SD** se deberá prever una disminución horaria un año antes del retiro por jubilación, ya sea ordinaria o anticipada, permitiéndoles adaptarse paulatinamente a la nueva etapa en la que se encontraran.

**DESCRIPCIONES DE PUESTOS PARA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAS CON SD EN EL RC**

ASISTENTE DE PERSONAL	
Nombre del cargo	Asistente de personal
Ubicación administrativa	Departamento Administrativo
Agrupamiento	Agrupamiento general: administrativo
Reporta	Administrativo de personal
Objetivo general	Asiste al "Administrativo de personal" en recibir, ordenar y archivar documentación referida al personal del RC.
Especificación del cargo	<p>Educación: Secundario completo.</p> <p>Experiencia: Antigüedad mínima de 1 años en servicios comunales.</p> <p>Conocimientos generales a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos globales del trabajo en el Registro Civil. <p>Competencias a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo colaborativo.• Construcción de relaciones. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trato con las personas.• Organizar su propio trabajo. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo básico de PC.• Manejo básico de equipos de oficina (fax, teléfono y otros).
Funciones, actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none">• Recepcionar la documentación del personal (certificado de escolaridad, certificados médicos, fotocopias de actas de nacimientos, casamientos, entre otros).• Ordenar la documentación del personal que se reciba diariamente, destinada al archivo en legajos.• Ordenar las autorizaciones de prolongación de jornada y de las horas extras.• Distribuir los formularios de evaluación anual del personal (en blanco) a cada jefe evaluador.



Relaciones interna y externas	Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones con compañeros y jefes. Relaciones externas: El cargo no mantiene relaciones fuera del ámbito del Registro Civil.
Responsabilidades	Materiales: Maneja equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad el cuidado de los mismos. Dinero: No maneja Información confidencial: Datos personales de empleados. Toma de decisiones: Las decisiones que toma se basan en usos y costumbres. Supervisión: El cargo no ejerce supervisión.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: No tiene agentes ambientales ofensivos. Riesgo: El cargo no está sometido a un riesgo relevante identificado Esfuerzo: El cargo requiere un esfuerzo físico de estar sentado constantemente.



ASISTENTE DE SOLICITUD DE PARTIDA	
Nombre del cargo	Administrativo de solicitud de partida
Ubicación administrativa	Departamento de administración
Agrupamiento	Agrupamiento general: administrativo
Reporta	Jefe de sección de archivo
Objetivo general	Recepción y carga del pedido de partidas por parte del cliente externo, que les servirá como base de información a los "Administrativos de archivo" y "Asistente de archivo".
Especificación del cargo	<p>Educación: Secundario completo.</p> <p>Experiencia: Un año de experiencia progresiva de carácter operativo en áreas afines.</p> <p>Conocimientos generales a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos globales del trabajo en el Registro Civil. <p>Competencias a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo colaborativo.• Construcción de relaciones. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trato con las personas.• Organizar su propio trabajo. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo básico de PC.• Manejo básico de equipos de oficina (fax, teléfono y otros).
Funciones, actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none">• Receptar el pedido de solicitud de la partida por parte del interesado, cliente externo.• Cargar el pedido en la PC.• Generar comprobante de trámite en curso con la fecha de retiro de la partida.• Generar comprobante para el cobro de tasa por sistema para pago en caja.• Entregar el comprobante de cobro al solicitante e indicar donde se encuentra la caja.



Relaciones interna y externas	Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones con compañeros, jefes y el área de archivo. Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones con el público en general.
Responsabilidades	Materiales: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. Dinero: No maneja dinero. Información confidencial: Datos personales de las personas (clientes). Toma de decisiones: No toma decisiones. Supervisión: El cargo no ejerce supervisión.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un lugar semi-abierto, dividido por boxes, expuesto a un alto nivel de contaminación sonora. Riesgo: El cargo no está sometido a un riesgo relevante identificado. Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente.



ASISTENTE DE ARCHIVO	
Nombre del cargo	Asistente de archivo
Ubicación administrativa	Departamento de administración
Agrupamiento	Agrupamiento general: administrativo
Reporta	Administrativo de archivo
Objetivo general	Asistir en el resguardo de las diferentes partidas, receptando pedidos, buscando y fotocopiando las partidas.
Especificación del cargo	<p>Educación: Secundario completo.</p> <p>Experiencia: Antigüedad mínima de 1 años en servicios comunales.</p> <p>Conocimientos generales a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos globales del trabajo en el Registro Civil <p>Competencias a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo colaborativo.• Construcción de relaciones. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trato con las personas.• Organizar su propio trabajo. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo básico de PC.• Manejo básico de equipos de oficina (fax, teléfono y otros).
Funciones, actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none">• Receptar el pedido de solicitud de la partida por parte del cliente interno.• Cargar el pedido en la PC del cliente interno.• Receptar los pedidos de solicitud de la partida por parte del cliente externo (información proporcionada por el área de solicitud de partidas).• Buscar en los diferentes libros y/o PC las partidas.• Fotocopiar o imprimir la partida.• Entregar la partida al "Administrativo de partida" para el pegado de sellos, aforos y



	firma por parte del personal autorizado.
Relaciones interna y externas	Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones con compañeros y jefes. Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con el público en general.
Responsabilidades	Materiales: Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. Dinero: No maneja dinero. Información confidencial: Datos personales de las personas (clientes). Toma de decisiones: No toma decisiones. Supervisión: El cargo no ejerce supervisión.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un sitio cerrado, mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como polvo. Riesgo: El cargo no está sometido a un riesgo relevante identificado. Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente.



ASISTENTE DE NACIMIENTOS	
Nombre del cargo	Asistente de nacimientos
Ubicación administrativa	Departamento de judiciales e inscripciones.
Agrupamiento	Agrupamiento general: administrativo
Reporta	Administrativo de nacimientos
Objetivo general	Entrega de partidas de nacimiento en el año vigente.
Especificación del cargo	<p>Educación: Secundario completo.</p> <p>Experiencia: Antigüedad mínima de 1 años en servicios comunales.</p> <p>Conocimientos generales a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos globales del trabajo en el Registro Civil. <p>Competencias a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo colaborativo.• Construcción de relaciones. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trato con las personas.• Organizar su propio trabajo. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo básico de PC.• Manejo básico de equipos de oficina (fax, teléfono y otros).
Funciones, actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none">• Abrir el archivo de PC de las solicitudes de partidas del día anterior.• Buscar en los libros y/o PC la partida, del año vigente.• Fotocopiar o imprimir la partida.• Entregar la partida al "Administrativo de nacimiento" para el pegado de sellos, aforos y firma por parte del personal autorizado.
Relaciones interna y externas	<p>Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones con compañeros y jefe.</p> <p>Relaciones externas:</p>



	El cargo mantiene relaciones con el público en general.
Responsabilidades	Materiales: Maneja equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad el cuidado de los mismos. Dinero: No maneja Información confidencial: Datos personales de las personas (clientes). Toma de decisiones: No toma decisiones. Supervisión: El cargo no ejerce supervisión.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un lugar semi-abierto, dividido por boxes, expuesto a un alto nivel de contaminación sonora. Riesgo: El cargo no está sometido a un riesgo relevante, identificado. Esfuerzo: El cargo requiere un esfuerzo físico de estar sentado constantemente.



ASISTENTE DE MATRIMONIOS	
Nombre del cargo	Asistente de matrimonios
Ubicación administrativa	Departamento judiciales e inscripciones
Agrupamiento	Agrupamiento general: administrativo
Reporta	Administrativo de matrimonio
Objetivo general	Apoyo al operativo "Administrativo de matrimonio"
Especificación del cargo	Educación: Secundario completo. Experiencia: Antigüedad mínima de 1 años en servicios comunales. Conocimientos generales a adquirir: <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos globales del trabajo en el Registro Civil. Competencias a adquirir: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo colaborativo.• Construcción de relaciones. Habilidades: <ul style="list-style-type: none">• Trato con las personas.• Organizar su propio trabajo. Destrezas: <ul style="list-style-type: none">• Manejo básico de PC.• Manejo básico de equipos de oficina (fax, teléfono y otros).
Funciones, actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none">• Atender al cliente, brindando las informaciones sobre los requisitos necesarios para la solicitud de turnos.• Entregar folletín con los requisitos que debe cumplimentar la pareja, que son.<ol style="list-style-type: none">1. declaración jurada.2. análisis que se debe realizar la pareja y lugares en el que pueden realizarlo.3. timbrados que se deben pagar.4. DNI de los novios.5. actas de nacimiento.6. entre otros.• Solicitar los nombres y DNI de los testigos, en el día del turno.
Relaciones interna y externas	Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones con compañeros y



	<p>jefe.</p> <p>Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con el público en general.</p>
Responsabilidades	<p>Materiales: Maneja equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad el cuidado de los mismos.</p> <p>Dinero: No maneja</p> <p>Información confidencial: Datos personales de las personas (clientes).</p> <p>Toma de decisiones: No toma decisiones.</p> <p>Supervisión: El cargo no ejerce supervisión.</p>
Condiciones de trabajo	<p>Ambiente de trabajo: No tiene agentes ambientales ofensivos.</p> <p>Riesgo: El cargo no está sometido a un riesgo relevante identificado.</p> <p>Esfuerzo El cargo requiere un esfuerzo físico de estar sentado constantemente.</p>



ASISTENTE DE MESA DE ENTRADAS Y TURNOS	
Nombre del cargo	Asistente de mesa de entradas y turnos
Ubicación administrativa	Departamento identificación
Agrupamiento	Agrupamiento general: administrativo
Reporta	Asistente de mesa de entradas y turnos
Objetivo general	Atención al cliente externo, en lo referente a las solicitudes de tramitación.
Especificación del cargo	<p>Educación: Secundario completo.</p> <p>Experiencia: Antigüedad mínima de 1 años en servicios comunales.</p> <p>Conocimientos generales a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos globales del trabajo en el Registro Civil. <p>Competencias a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo colaborativo.• Construcción de relaciones. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trato con las personas.• Organizar su propio trabajo. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo básico de PC.• Manejo básico de equipos de oficina (fax, teléfono y otros).
Funciones, actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none">• Atender al cliente externo y entrega del folletín pre-impreso con los requisitos.• Entregar turnos para:<ol style="list-style-type: none">1. Pasaporte.2. DNI.3. Cambios de domicilios.4. Actualización de DNI.5. Cartas de ciudadanía.6. Certificados de soltería.7. Adopciones identificatorias.• Verificar que el solicitante trae los diferentes requerimientos para el trámite.• Generar comprobante para el cobro de tasa por sistema (el día del turno) para pago en caja.• Entregar el comprobante de cobro al



	<p>solicitante e indicar donde debe dirigirse para continuar el trámite.</p> <ul style="list-style-type: none">• Derivar al área de trabajo social en los casos de solicitud de eximición de pago de trámite.
Relaciones interna y externas	<p>Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones con compañeros y jefes.</p> <p>Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con el público en general.</p>
Responsabilidades	<p>Materiales: Maneja equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad el cuidado de los mismos.</p> <p>Dinero: No maneja</p> <p>Información confidencial: Datos personales de las personas (clientes).</p> <p>Toma de decisiones: No toma decisiones.</p> <p>Supervisión: El cargo no ejerce supervisión.</p>
Condiciones de trabajo	<p>Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un lugar semi-abierto, dividido por boxes, expuesto a un alto nivel de contaminación sonora.</p> <p>Riesgo: El cargo no está sometido a un riesgo relevante identificado.</p> <p>Esfuerzo: El cargo requiere un esfuerzo físico de estar sentado constantemente.</p>



ASISTENTE DE ENTREGA DE DNI	
Nombre del cargo	Asistente de entrega de DNI
Ubicación administrativa	Departamento de identificación
Agrupamiento	Agrupamiento general: administrativo
Reporta	Administrativo de entrega de DNI
Objetivo general	Apoyo al operativo de entrega de DNI
Especificación del cargo	<p>Educación: Secundario completo.</p> <p>Experiencia: Antigüedad mínima de 1 año en servicios comunales.</p> <p>Conocimientos generales a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocimientos globales del trabajo en el Registro Civil. <p>Competencias a adquirir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo colaborativo.• Construcción de relaciones. <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trato con las personas.• Organizar su propio trabajo. <p>Destrezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo básico de PC.• Manejo básico de equipos de oficina (fax, teléfono y otros).
Funciones, actividades y/o tareas	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar la tirilla de comprobante de DNI o pasaporte en trámite,• Buscar el DNI o pasaporte,• Comprobar que los datos de la tirilla concuerden con el DNI o pasaporte.• Proporcionar el DNI al "Administrativo de entrega de DNI" para que sea entregado al solicitante.
Relaciones interna y externas	<p>Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones con compañero y jefe.</p> <p>Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con el público en general.</p>



Responsabilidades	Materiales: Maneja equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad el cuidado de los mismos. Dinero: No maneja Información confidencial: Datos personales de las personas (clientes). Toma de decisiones: No toma decisiones. Supervisión: El cargo no ejerce supervisión.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en una oficina cerrada por rejas, expuesta a contaminación sonora. Riesgo: El cargo no está sometido a un riesgo relevante, identificado. Esfuerzo: el cargo requiere un esfuerzo físico de estar sentado constantemente.



Conclusiones



CONCLUSIONES

En el presente **TFG** se concluye que se cumplió con los objetivos propuestos al comienzo del proyecto, que la inserción laboral de personas con **SD** es factible y le permite al **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba** iniciarse con el cumplimiento de la normativa que exige ocupar como mínimo el cinco por ciento de los puestos con personas que tienen discapacidades.

Esta inserción laboral beneficia tanto al **RC** como a la sociedad, promoviendo un cambio cultural, poniendo en la agenda de temas de discusión a la discapacidad, haciendo respetar los derechos de los discapacitados, incentivando la igualdad de oportunidades y la no discriminación, mejorando la valoración social de la discapacidad.

Permite el fortalecimiento del vínculo que tiene el Estado con la población y en particular con las personas discapacitadas, al haber una mayor inclusión social y una menor nivel de conflicto entre los grupos sociales con y sin discapacidad.

La diversidad de trabajadores potencia los equipos de trabajo y favorece a la creación de un mejor clima laboral, debido a la gran perseverancia y responsabilidad de las personas con discapacidad para demostrar que son capaces e incluso beneficia la imagen que los empleados tienen de la Municipalidad y la imagen corporativa de la misma. Esta inserción laboral demostraría el compromiso que tienen los mandos altos para la inclusión de minorías vulnerables, lo que podría traer aparejado un aumento del sentido de pertenencia y orgullo en los empleados.

Los ambientes laborales más productivos e inclusivos ofrecen ejemplos de vida a los demás trabajadores, permitiendo el reconocimiento del otro, respetando las diferencias y aprendiendo de ella.

Basado en la investigación realizada, un alto porcentaje de personas discapacitadas muestran una productividad superior comparado con un empleado promedio, esto es debido a que desean demostrar que están a la altura del puesto para el que han sido contratados, además mejora su calidad de vida.



Trae apareado también otros beneficios, como, un impacto positivo en la economía social, personal y familiar, mayor autonomía al depender menos de su familia y/o instituciones de apoyo, liberación de energía, tiempo y recursos en las familias de personas **SD**. De forma añadida, el trabajo proporciona a la persona con discapacidad intelectual la oportunidad de mejorar sus habilidades sociales y su autonomía. El desarrollo a nivel laboral no sólo permite la obtención de un salario, sino también el reconocimiento de un valor social por parte de la sociedad.

Desde otra perspectiva le permitiría al Estado comenzar a relacionarse con organizaciones que tengan la **RS** como filosofía de gestión. Permitiéndoles desarrollar una “gestión relacional” con los diferentes grupos de interés.

Para inclusión laboral de personas con **SD** se deberán realizar diferentes adecuaciones. Para ello están las mejoras que he propuesto y que son factibles de implementar, siempre sujetas al condicionante de contar con el apoyo de los mandos medios y altos del **Registro Civil de la Ciudad de Córdoba**. La implementación de estas mejoras permitirían el enriquecimiento de los subsistemas de previsión, provisión y mantenimiento con la finalidad antedicha.

Es importante destacar que debe contemplarse la concepción subyacente en la propuesta de mejoramiento para que realmente este **TFG** permita crear precedentes para que en el futuro se incorporen personas discapacitadas en otras reparticiones municipales.



ANEXOS



ANEXO I

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS



ENTREVISTAS

A los directivos /directores

Para: conocer la misión, visión, valores organizacionales, cultura, políticas de RR.HH y Responsabilidad Social (RS), opinión de los directivos respecto a la incorporación de personas con SD.

- ¿Cuál es la antigüedad que tiene en el Registro?
- ¿Cuál es la función que desarrolla en el Registro? ¿Y cual es el tiempo que lleva desempeñándola? ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es la razón que justifica la existencia del registro?
- ¿Cuál es la misión del Registro de las personas? Y ¿Cuál es la visión del mismo?
- Si sacara una fotografía dentro de 5 años. ¿Cómo vería la organización?
- ¿Cuáles, o qué tipos de valores exalta la organización?
- ¿Cómo se comunican los RR.HH dentro del Registro Qué tipos de comunicaciones se utilizan dentro del registro? ¿y con la Municipalidad?
- ¿Cuál es la cadena de mando del Registro?
- ¿Qué importancia le asigna a los RR.HH del Registro?
- ¿Sobre qué valores, creencias y comportamientos se basa la cultura organizacional?
- ¿Tienen políticas de RS?
- ¿Qué grupos de intereses tiene el **RC**?, ¿Satisfacen las necesidades de los mismos?
- ¿Cuándo aplican la RS el **RC**?
- ¿Qué relación encuentra entre la RS y el trabajo de los empleados?
- ¿Cuáles es el trato del **RC** con las minorías?
- En su actividad profesional ¿le ha tocado trabajar o compartir el ambiente laboral con personas con capacidades diferentes?



- Dentro del Registro. ¿Hay algún empleado que tenga alguna discapacidad? Si fuera así, ¿Qué opina de su rendimiento?
- ¿Cuál es su opinión en cuanto a la incorporación de personas con SD?
- Dicha incorporación ¿Qué impacto traería al Registro, en cuanto a imagen? ¿y que puede generar en los empleados?



Para: conocer las funciones de cada puesto y relaciones entre los mismos y tareas que pueden desempeñar las personas con SD.

- ¿Cuál es el organigrama del registro?
- De las diferentes áreas que componen el Registro ¿Cuáles son las tareas que cumplen o se desempeñan en cada una de ellas?
- Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las más importantes?
- De las mismas, ¿Cuáles son los procesos que la componen?
- ¿Cuáles son los requisitos que debe reunir la persona para desempeñarlas?
- ¿Cuáles son las relaciones que se encuentran entre las diferentes áreas?
- Desde su punto de vista, ¿Cuáles son las tareas que puede desempeñar una persona con SD?
- ¿Cree que podría haber dificultades para la incorporación de personal con SD?
- ¿Cuáles podrían ser?



Responsable de RR.HH

Para: conocer la planificación y dotación del personal, dónde y cómo se buscan posibles candidatos, los requisitos que debe cumplir los postulantes, la selección e inducción de los mismos. Capacitación y desarrollo de personal.

- ¿Cuál es la importancia de los RR.HH para la organización?
- ¿Cuáles son las tareas que se desempeñan en este departamento?
- ¿Cuál es la relación que existe entre este Departamento y el Departamento del palacio municipal?
- En el caso que surja una vacante a un puesto. ¿Quién se encarga de llevar adelante el proceso? (relación con el Palacio)
- ¿Quiénes son las personas que intervienen?
- ¿De qué pasos consta el proceso de selección y qué tipos de entrevistas realizan?
- ¿A que estudios se somete el aspirante?
- ¿Cuáles son los requisitos fundamentales que debe poseer el postulante?
- ¿Quién lleva adelante la inducción? Y ¿de qué pasos consta la misma?
- ¿De qué manera se presenta el nuevo empleado a sus compañeros?
- ¿Cómo se desarrolla la capacitación del nuevo empleado? (en el caso de que el empleado no estuviera capacitado)
- Si el mismo tuviera dudas o consultas sobre su nuevo puesto ¿A quien recurre?
- ¿Qué medios se utilizan para orientar al empleado respecto a las normas y cultura de la organización?
- Capacitación a los empleados:
 - a. ¿Todos los empleados son capacitados?
 - b. ¿Cada cuanto son capacitados?



- c. ¿De que constan las mismas?
- d. ¿Cómo es evaluada esta necesidad?
- e. ¿Se realiza luego una retroalimentación con los resultados obtenidos?
- Evaluación de desempeño:
 - a. ¿Quién la realiza?
 - b. ¿Cada cuánto se realiza?
 - c. ¿Qué ítems son evaluados?
 - d. ¿Cómo es utilizada la información de las evaluaciones?
 - e. ¿Se informa al empleado de su rendimiento?
- Carrera profesional:
 - a. ¿Cómo se hace carrera en el registro? Y ¿en la municipalidad?
 - b. ¿Cómo se consiguen los ascensos?
 - c. Desde su punto de vista ¿Qué porcentaje de empleados puede realizar carrera en la organización?
 - d. ¿Cuáles pueden ser limitaciones para hacer carrera en la organización?
- Puesto:
 - a. ¿Tienen descripción de puestos?
 - b. ¿De qué consta la misma? (partes), si no es así ¿Cómo saben que tareas se realizan y en qué puestos?
 - c. ¿Tienen especificación de puestos? (partes)
 - d. ¿Se realizan análisis de puestos, para mejorar la eficiencia e eficacia del puesto?
- En la organización ¿trabajan personas discapacitadas?
- ¿Ha trabajado alguna vez con personas con algún tipo de discapacidad?



- Desde su punto de vista ¿Cree factible la incorporación con personas con SD?
- ¿En que tareas piensa que podría ser incorporada?
- ¿Cómo piensa que afectaría esta incorporación al respeto del personal?
- ¿Qué modificaciones se deberían realizar a los puestos?
- Escalafón: ¿En que categoría podrían ingresar?



Consultoras de RR.HH

Para: conocer que tipo de organización contrata personas con SD. En que tareas se desempeñan y los criterios que se utilizan para su evaluación.

- ¿Qué tipos de perfiles selecciona esta consultora?
- ¿De que consta el programa “oportunidad para todos”?
- Las empresas ¿se encuentran abiertas a la posibilidad de contratar personas con algún tipo de discapacidad?
- ¿Hay organizaciones que requieren personas con SD?
- ¿Qué perfil solicitan?
- ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para reclutarlos?
- ¿En que consiste el proceso de selección de dichas personas?
- ¿Quién realiza la capacitación al inicio de la misma?
- Luego de la incorporación del empleado a la organización, ¿La consultora realiza algún seguimiento?
- Desde su punto de vista ¿Qué tareas puede desempeñar una persona discapacitada? Preferentemente con SD. Y ¿en la admin. Publica?
- Desde su punto de vista ¿Cuáles son los beneficios que obtiene la organización al contratar personas con SD?
- ¿Qué empresas en CBA contratan personas con SD?



Institución para personas con SD

Para: conocer cómo preparan a las personas con SD, para su inserción laboral. Y en que tipo de tareas se sienten más cómodos.

- ¿Qué servicios presta la institución? (edades de los alumnos)
- ¿Cómo dan a conocer sus servicios?
- ¿Tienen contactos en diferentes organizaciones, para la inserción laboral?
- ¿Realizan algún seguimiento luego de la inserción? ¿Cómo es?
- Las personas con SD, en que tipo de tareas se sienten más cómodas, confiadas en su realización?
- Desde su punto de vista, ¿una persona con SD puede desempeñarse correctamente en un puesto de la administración pública? ¿En que tipo de puestos?
- ¿Qué consideraciones podría recomendarse a tener en cuenta para la inserción laboral de personas con SD?



CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El mismo será llenado para obtener información sobre el puesto que desempeñan los empleados, con el fin de elaborar un “Manual de descripción de puestos”, para una tesis.
La información obtenida es confidencial, los nombres proporcionados, sirven solamente a modo de identificación para el encuestador.

I. IDENTIFICACIÓN

a) Denominación del Cargo			
b) Dirección/Facultad/Departamento/Sector/Unidad			
c) Reporta a			
d) Nombre del Funcionario Encuestado:	Carga Horaria Semanal:	Horas Extras	
		SI	NO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

II.1. Objetivo del Puesto (Describa la razón de que exista el mismo y su finalidad)

II.2. Principales Funciones. Enumere las funciones de su puesto de trabajo comenzando por las más importantes, así como las tareas que resultan necesarios realizar para el cumplimiento de las mismas.



Funciones:	Tareas

II.3. Análisis de las funciones que realiza. Según la interpretación de los problemas que se presentan en el desarrollo de las funciones asignadas, seleccione la opción que considera más aproximada.

<input type="checkbox"/>	El trabajo consiste, básicamente en la aplicación estricta de reglas e instrucciones simples, establecidas por la institución, en las que contemplan prácticamente todas las alternativas que pueden presentarse en su realización.
<input type="checkbox"/>	El trabajo supone el manejo de normas, procedimientos y precedentes diversos no previstos en su totalidad, por lo que se requiere un cierto proceso personal de interpretación y elección de las líneas de acción más adecuadas.
<input type="checkbox"/>	El desarrollo del trabajo se orienta, de manera genérica, por los criterios y programas específicos establecidos por la institución para cada departamento.
<input type="checkbox"/>	El trabajo debe hacer frente a problemas, para cuya resolución sólo se dispone como guía las políticas generales y orientaciones estratégicas de la institución.
<input type="checkbox"/>	La solución de los problemas debe hallarse sin más reglas que las propias del pensamiento abstracto y especulativo.

II.4. Problemas que se presentan al desarrollar las funciones. En cuanto a las características predominantes del quehacer diario del trabajo, elija la alternativa que considere más representativa.

<input type="checkbox"/>	El trabajo supone enfrentarse a situaciones idénticas y repetitivas, requieren una elección entre opciones de actuación ya aprendidas.
<input type="checkbox"/>	El trabajo supone abordar, con frecuencia, situaciones similares que requieren el manejo de reglas y acciones aprendidas, pero cuya solución no se encuentra previamente contemplada, por lo



que requiere un ligero proceso de análisis.	
<input type="checkbox"/>	El trabajo supone enfrentarse a situaciones diferentes que presentan aspectos nuevos, por lo que su tratamiento requiere un ejercicio de análisis entre el conjunto de experiencias anteriores y una aportación total o parcial de nuevos procedimientos de trabajo.
<input type="checkbox"/>	El trabajo debe responder a situaciones diferentes en las que la búsqueda de soluciones requiere un proceso complejo de reflexión, interpretación, valoración y elaboración de métodos alternativos.

II.5. Independencia para realizar las funciones. De acuerdo a las decisiones que se deben adoptar en el puesto, seleccione la alternativa que considere más aproximada.

<input type="checkbox"/>	El trabajo está sujeto al cumplimiento de instrucciones directas y detalladas del superior y a su supervisión estrecha
<input type="checkbox"/>	El marco adecuado viene determinado, básicamente, por el cumplimiento de las circulares, procedimientos y técnicas rutinarias conocidas. La supervisión del superior se centra en la cantidad de trabajo realizado, o sobre el propio trabajo cuando se produce una realización equivocada o existen quejas de terceros.
<input type="checkbox"/>	El puesto está sometido, parcialmente, a la realización de planes y programas operativos concretos y definidos. La revisión del superior se centra periódicamente en la evaluación de los resultados derivados de la acción o sobre la calidad del trabajo realizado.
<input type="checkbox"/>	El puesto está dirigido al logro de objetivos amplios y sujeto a las políticas generales del área. El control se realiza sobre resultados, hay un amplio margen de elección de métodos. Frecuentemente se desarrollan metodologías para alcanzar los resultados deseados.
<input type="checkbox"/>	El puesto está sujeto al desarrollo de las orientaciones generales y estratégicas dictadas por la alta dirección y a la consecución de los objetivos globales de la organización

II.6. ¿Qué otro empleado, en la Unidad realiza tareas iguales o similares a las efectuadas por Ud.? (Indique el Nombre y Cargo del mismo)

Nombre	Cargo (perfil)



Completar solamente en el caso que supervise a un grupo de empleados.

II.7. Supervisión Ejercida

- Indique los siguientes datos del personal que supervisa

Nombre	Denominación del Cargo

- Marque las responsabilidades de supervisión que son parte de su trabajo (lo que usted realiza hacia sus subordinados).

- Instruir		- Coordinar actividades	
- Asignar trabajo		- Asignar personal	
- Revisar trabajo		- Actuar en problemas con los empleados	
- Planear el trabajo de otros		- Seleccionar nuevos empleados	

Recomienda

Aprueba

- Transferencias	
- Promociones	
- Medidas Disciplinarias	
- Despidos	
- Aumentos Salariales	

- Considerando la variedad de trabajo realizado por sus funcionarios, marque la/s opción/es que considere más representativas de su puesto de trabajo.

<input type="checkbox"/>	Todos los supervisados realizan prácticamente las mismas funciones y éstas son tareas operativas o administrativas.
<input type="checkbox"/>	Las funciones de los supervisados son diversas, alternando tareas administrativas con tareas de gestión.
<input type="checkbox"/>	Las funciones de los supervisados son muy diferentes unas de otras, alternándose tareas de gestión con análisis de problemas.

III. RESPONSABILIDAD



III.1. Indique la responsabilidad que tiene el cargo encuestado con relación al trabajo de otras personas. Seleccione la alternativa que considere más válida

<input type="checkbox"/>	No requiere ejercer mando o autoridad alguna.
<input type="checkbox"/>	Es responsable por la asignación de trabajos y comprobación de su ejecución, siguiendo normas establecidas.
<input type="checkbox"/>	Es responsable por la distribución del trabajo y control de resultados en un grupo concreto, realizando trabajos notoriamente de mayor complejidad.
<input type="checkbox"/>	Es responsable de la supervisión de varios grupos de trabajo, con autoridad para planificar y determinar procesos y métodos.
<input type="checkbox"/>	Es responsable de la dirección de una Unidad compuesta por varios grupos de trabajo, con autoridad para establecer políticas y fijar objetivos.

De considerar que es diferente el modo en que incide su trabajo en el trabajo de otros empleados descríbalos:

RESPONSABILIDAD DEL CARGO (desde su cargo hacia los otros)				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisor				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

III.2. Indique la responsabilidad que debe asumir al desempeñar su trabajo:

III.2.1. En su cargo, es responsable por el manejo de información confidencial:

SI **NO**

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique el tipo de información confidencial (no debe especificar las misma) :



“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

1

2

3

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de la información confidencial?

1

2

3

El mal uso de esta información se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes

En 6 Meses

Más de 1 año

III.2.2. En su cargo, es responsable por el manejo de dinero, documentos, etc.:

SI

NO

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique documentos, dinero (para que se lo utiliza) etc.

1

2

3

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de dinero, documentos, etc.?

1

2

3

El mal uso del dinero, documentos, etc. se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes

En 6 Meses

Más de 1 año

III.2.3. En su cargo, es responsable por la operación y/o cuidado de equipos y herramientas:



SI NO

En caso de haber seleccionado la opción **SI**, indique el tipo de operación, así como el equipo y herramientas que utiliza:

1 _____

2 _____

3 _____

¿Cuáles serían los principales perjuicios que ocasionaría el mal uso de equipos y herramientas?

1 _____

2 _____

3 _____

El mal uso se detectaría en los siguientes plazos:

Antes de 1 Mes En 6 Meses Más de 1 año

III.2.4. Describa los errores que pueden suceder en este puesto de trabajo (de acuerdo a las funciones descritas en los numerales **II.1 y II.2** del Formulario), e indique con qué facilidad o dificultad se pueden detectar los mismos.

IV. RELACIONAMIENTO

IV.1. Describa los contactos personales que debe mantener para desempeñarse en el cargo (dentro del área de trabajo, dentro de la Organización, fuera de la Organización) Indique la importancia de los contactos para la Organización.

RELACIONAMIENTO INTERNO CON:		
Nombre o Cargo	Motivo:	Frecuencia*
RELACIONAMIENTO EXTERNO CON:		
Nombre - Institución	Motivo:	Frecuencia*



* Indicar: C (constantemente) – F (frecuentemente) - O (ocasionalmente)

IV.2. El puesto de trabajo requiere *trabajo en equipo*:

SI NO

De requerir trabajo en equipo indique el nivel de interrelación necesario entre sus integrantes:

Bajo Medio Alto

V. CONOCIMIENTOS - EXPERIENCIA

V.1 ¿Qué capacitación considera como requisito para un desempeño laboral eficiente? ¿Por qué?

V.2. ¿Qué experiencia laboral considera necesaria para el óptimo desempeño de su trabajo? Descríbala e indique el tiempo conveniente así como dónde se adquiere.

VI. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO

VI.1. Indique el esfuerzo físico que requiere el desempeño en el puesto encuestado:

VI.1.1.	• No relevante	
	• Poca Intensidad	
	• Mediana Intensidad	
	• Gran intensidad	

VI.1.2.	• Ocasionalmente	
	• Frecuentemente	
	• Continuamente	

VI.2 Describa que aptitudes físicas se requieren para desempeñar este puesto de trabajo:



VI.3. Con relación al puesto a describir señale los ítems que Ud. considera le provocan desgaste, presión o disconformidad en el trabajo.

Sobrecarga de tarea y funciones		Otros: (especificar)
Ritmo de trabajo		
Tipo de trabajo		
Interrupciones constantes		
Excesiva responsabilidad		
Falta de espacio para realizar la tarea		

VI.4 ¿El ambiente de trabajo le produce desgaste?

SI NO

En caso de contestar SI, especificar:

VII. COMPETENCIAS

¿Qué habilidades considera requiere el óptimo desempeño de este puesto de trabajo? (Capacidades personales y técnicas)

VIII. OBSERVACIONES:



PARA SER RESPONDIDO POR EL SUPERIOR INMEDIATO

Nombre del superior:

Denominación del Cargo:

IX. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

IX.1. En caso de no estar de acuerdo con el **Objetivo del Puesto: (ítem II.1.)** modifíquelo o amplíelo a continuación:

IX.2. En caso de no estar de acuerdo con las Principales Funciones y Tareas indicadas en el **ítem II.2.**; amplíelas o modifíquelas a continuación.

Funciones:	Tareas
	a.
	b.
	c.
	a.
	b.
	c.
	a.
	b.
	c.



X. RIESGO DE DAÑO PERSONAL

Indique si existen posibilidades que el empleado se vea afectado por alteraciones tanto físicas como psíquicas al desempeñarse en su trabajo.

SI NO

En caso de indicar **Si**, por favor especifique ¿Cuál o cuáles serían los mismos?, ¿En qué situación? y ¿Con qué frecuencia se producirían?

XI. INSTRUCCIÓN

XII.1. Instrucción Formal: Indique los estudios necesarios que debe tener quien se desempeñe en el cargo.

Instrucción Formal	Años de Estudio	Título	Carrera o Especialidad
Primaria			
Secundaria 1er. Ciclo			
Secundaria 2do. Ciclo			
Universidad			
Postgrados, Maestrías, Doctorados			
Nivel Técnico (Especificar)			

Otros estudios. (Especificar)



XI.2. Conocimientos Indique los conocimientos no formales que considera necesario para el desempeño del cargo. Incluya aquí aquellos que:

- a) se requieren pero no se exige una titulación,
- b) se obtienen por medio del ejercicio de alguna actividad.

XII. EXPERIENCIA

Determine el tipo de experiencia que Ud. considera necesaria para el desempeño del cargo (adiestramiento en el cargo por un superior, en cargos de nivel inferior, en otros puestos de trabajo, dentro y/o fuera de la U.C.U.)

Experiencia en:	Tiempo (meses - años)

XIII: OBSERVACIONES

Muchas gracias por responder el cuestionario!!!



ANEXO II

LEGAL



ESTATUTO DEL PERSONAL MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA
ORDENANZA Nº 7244

Debido a la cantidad de artículos del Estatuto, solo se dejan los aplicados al presente **TFG**.

CAPÍTULO I: ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Artículo 1º: Este Estatuto comprende a todas las personas que en virtud de acto administrativo expreso, emanado de autoridad competente, presten servicios con carácter permanente y perciban la remuneración prevista en la Ordenanza de Presupuesto Municipal y Ordenanzas especiales. La presente Ordenanza será de aplicación supletoria para el personal comunal que se encuentre amparado por regímenes especiales, en todo lo que estos no prevean.

Artículo 2º: Quedan excluidas del régimen previsto por el presente Estatuto:

- a) Las personas que desempeñen funciones por elección popular.
- b) Los Secretarios y Subsecretarios del Departamento Ejecutivo y las personas que por disposición legal o reglamentaria, ejerzan funciones de jerarquía equivalente a la de los cargos mencionados.
- c) El Secretario Privado del Departamento Ejecutivo.
- d) Los Directores y Subdirectores de Reparticiones, Habilitado Central, Asesor Técnico de 1ª, Coordinador y Jefe de Despacho y las personas que por disposición legal o reglamentaria ejerzan funciones de jerarquía equivalente a la de los cargos mencionados. A estos funcionarios le son aplicables las normas contenidas en los Capítulos IV y IX en cuanto resulten compatibles.⁹²
- e) Los miembros del Clero.

⁹² Ord. 7929-Art. 1º



PLANTA PERMANENTE

Artículo 3º: Todo nombramiento de personal comprendido en el presente Estatuto inviste carácter permanente, salvo que expresamente se señale lo contrario en el acto de designación. Revestirá asimismo ese carácter todo el personal que ejerza funciones en cargos con jerarquía de Jefe de Departamento, en las siguientes condiciones:

- a) **Personal sin carrera administrativa previa:** deberá ejercer el cargo durante seis años continuados.
- b) **Personal con carrera administrativa previa en servicios Comunes:** Para alcanzar la permanencia en el cargo de Jefe de Departamento o equivalente, deberá acreditar una antigüedad de seis años.
- c) **Personal con carrera administrativa en la Administración Pública:** Para alcanzar la permanencia en el cargo de Jefe de Departamento deberá acreditar una antigüedad de doce años.⁹³

Artículo 4º: El personal permanente ocupará el cargo en forma provisional durante los 6 (seis) primeros meses de servicio efectivo, al término de los cuales se transformará en definitivo, salvo que mediare informe desfavorable de sus Superiores.

Los agentes que ingresen a la Planta Permanente y acrediten vinculación jurídica por más de seis meses con el municipio, que importe funciones de dependencia con sujeción jerárquica ocuparán el cargo de manera definitiva.⁹⁴

El eventual cese del agente provisorio, deberá ser dispuesto en todo caso mediante Decreto del D.E.⁹⁵

PERSONAL NO PERMANENTE

Artículo 5º: El personal no permanente comprende a:⁹⁶

- a) personal de Gabinete.
- b) personal Interino.

⁹³ Ord. 7929-Art. 2º

⁹⁴ 2º párrafo agregado por Ord. 10.643

⁹⁵ Dto. 15.975

⁹⁶ Ord. 7929 - Art. 3º



- c) personal Contratado.
- d) personal Transitorio.
- e) personal con jerarquía superior a Jefe de Departamento.

Artículo 6º: Personal de Gabinete es aquel que desempeña funciones de colaborador o asesor directo del Intendente y Secretarios del D.E. Este personal solo podrá ser designado en puestos previamente creados a tal fin, con excepción de los colaboradores o asesores directos del Señor Intendente y cesará automáticamente al término de la gestión de la autoridad en cuyo Gabinete se desempeñe.

Artículo 7º: Personal Interino es aquel que se designa en forma provisoria para cumplir funciones en un cargo escalafonario vacante o por licencia otorgada a su titular, mientras dure la misma. La provisión definitiva del cargo vacante, deberá ser realizada dentro de los 180 (ciento ochenta) días corridos. Vencido dicho plazo, la designación interina quedará sin efecto.

El agente que desempeñe funciones interinas lo hará con retención de su cargo en la Planta Permanente, de donde necesariamente deberá ser extraído.

Artículo 8º: Personal Contratado es aquel cuya relación laboral está regida por un contrato de plazo determinado cierto y presta funciones de manera personal y directa, en servicios, explotaciones, obras o tareas especiales y/o de naturaleza excepcional.

Artículo 9º: Personal Transitorio es aquel que se emplea para la ejecución de determinados servicios, explotaciones, obras o tareas de carácter temporario, eventual o estacional y que, por estas mismas características y/o por necesidades del servicio, no convenga o no fuere posible realizar con el personal de la Planta Permanente.

Artículo 10º: La presente Ordenanza será de aplicación a todo el personal al que se refiere el Artículo 5º, en lo que no estuviera contemplado en el instrumento legal que lo designa y con excepción de la estabilidad en el empleo.

CAPÍTULO II: INGRESOS Y NOMBRAMIENTOS



Artículo 11º: El ingreso del personal permanente en la Administración Pública Municipal se producirá necesariamente conforme con el régimen escalafonario.

Artículo 12º: Son requisitos necesarios para el ingreso a Planta Permanente:

- a) Ser argentino.
- b) Tener 18 (dieciocho) años de edad como mínimo y 60 (sesenta) como máximo, salvo que se trate de personal profesional o técnico.
- c) Gozar de buena salud y aptitud psico-física para la función a la cual aspira ingresar, salvo casos expresamente contemplados en la legislación vigente.
- d) Acreditar condiciones de buena conducta mediante presentación obligatoria de certificado de Antecedentes, expedido por autoridad competente, el cual deberá ser renovado en un término no mayor a cuatro (4) años.⁹⁷
- e) Cumplir los requisitos particulares que para cada grupo ocupacional establezca el régimen escalafonario pertinente.
- f) Poseer condiciones de idoneidad según regulaciones reglamentarias.

Artículo 13º: No podrá ingresar a la Administración Pública Municipal:

- a) El que hubiere sido condenado por delito en perjuicio o contra la Administración Pública o cometido en el ejercicio de sus funciones.
- b) El fallido, mientras permanezca inhabilitado judicialmente.
- c) El infractor a las leyes vigentes sobre enrolamiento y servicio militar obligatorio.
- d) El que tenga pendiente proceso criminal por hecho referido a la Administración Pública o que no referido a la misma, cuando por su circunstancia afecte el decoro de la función o prestigio de la Administración siempre que la tipificación de su conducta sea dolosa.
- e) El que hubiere sido exonerado de la Administración Pública.

⁹⁷ Ord. 9827-Art. 1º



-
-
- f) El que esté inhabilitado para el ejercicio de cargos públicos, mientras subsista la inhabilitación.
 - g) El que hubiere sido dejado cesante de la Administración Pública mediante sumario previo, cuya resolución se encontrare firme hasta cumplidos cinco años desde la fecha de la cesantía o por las causales previstas en este Estatuto que no den lugar a indemnización.
 - h) El afectado por inhabilidad o incompatibilidad en virtud de normas vigentes en el orden municipal.
 - i) Los miembros de las F.F.A.A. y de Seguridad que se hallen en servicio y/o en retiro.⁹⁸
 - j) Los jubilados y retirados de cualquier régimen de previsión social.⁹⁹
 - k) El que en virtud de sentencia firme hubiere sido condenado como deudor de tributos establecidos por la Municipalidad de Córdoba, mientras no haya regularizado su situación.
 - l) Los contratistas o proveedores de la Comuna.
 - m) Los ebrios consuetudinarios o drogadictos.
 - n) El que, de cualquier forma, esté o hubiese estado vinculado a actividades de carácter subversivo o disociadoras o que, de cualquier forma, las preconicen o fomenten.
 - o) El que integre o haya integrado, en el País o en el Extranjero, grupos o entidades que, por su doctrina o acción, aboguen, hagan pública exteriorización o lleven a la práctica el empleo ilegal de la fuerza o la negación de los principios, derechos y garantías establecidas por la Constitución Nacional, y, en general, quien realice o haya realizado actividades de tal naturaleza, en el País o en el Extranjero.
 - p) (Ord. 8236-Art. 1º)¹⁰⁰ Los que continúen o asuman cargos en la Administración Pública Nacional, Provincial, Municipal o entes autárquicos Nacionales, Provinciales o Municipales en los períodos de ruptura de orden

⁹⁸ Ord. 7929-Art. 4º

⁹⁹ Ord. 7929-Art. 4º

¹⁰⁰ Ord. 8236



constitucional en las siguientes jerarquías: Intendente, Secretarios, Subsecretarios, Director General, Subdirector General, Asesor de Gabinete, Jefe de Despacho, Habilitado Central, Administrador Honorable Tribunal de Faltas, Asesor Letrado y Sub asesor Letrado, Vocal Honorable Tribunal de Cuentas, Oficial Mayor del Departamento Ejecutivo, Suboficial Mayor del D.E., Miembros del Honorable Tribunal de Cuentas Municipal, Secretarios, Subsecretarios, Directores, Subdirectores del mismo, hasta tanto hayan transcurrido diez años del restablecimiento del orden constitucional.

Quedan igualmente inhabilitados para ingresar en la Administración Pública Municipal por el mismo período de tiempo a que se refiere el párrafo anterior, los funcionarios que se hayan desempeñado o asumido cargos durante períodos de gobierno de facto, en el ámbito de la Administración Pública Nacional y Provincial enumerados en el Artículo 227° bis del Código Penal de la Nación.

Si se cambiaren las denominaciones o se crearen diferentes jerarquías administrativas a las precedentemente enunciadas pero con idéntica o similar función, igualmente quedarán inhabilitados los que desempeñen dichos cargos.¹⁰¹

Artículo 14°: La provisión de todo empleo público municipal, se hará mediante acto administrativo expreso emanado de Autoridad competente, el que será dictado una vez que se haya acreditado el cumplimiento de los requisitos necesarios para el ingreso y a partir del cual el agente quedará habilitado para la prestación de servicios.

Cuando la provisión se efectúe en violación de lo establecido en el párrafo anterior el acto será nulo, sin perjuicio de los derechos del agente a obtener compensación pecuniaria por las funciones que hubiere cumplido, validez de los actos con ellas vinculados y de la responsabilidad del funcionario que haya autorizado o consentido la prestación de servicios.

¹⁰¹ Ord. 8236-Art. 1°



CAPÍTULO III: CESE O EGRESO

Artículo 15°: El agente dejará de pertenecer a la Administración Pública Municipal en los siguientes casos:

- a) Renuncia.
- b) Fallecimiento.
- c) Cesantía.
- d) Exoneración.
- e) Baja que se produzca por otras causas previstas en este Estatuto.

El cese del agente, será dispuesto en todos los casos por la Autoridad competente para su nombramiento, bajo pena de nulidad.

CAPÍTULO IV: DERECHOS DEL AGENTE

a) ESTABILIDAD [ver Ordenanza 8023 - Escalafón]: art 16 al 19.

b) RETRIBUCIÓN: art 20 al 22.

c) CALIFICACIÓN DE SERVICIOS:

Artículo 23°: Todos los agentes comunales deberán ser calificados conforme con las modalidades que establezca la reglamentación.

Realizada la calificación de cada agente, se le deberá notificar su resultado.

Art. 23° - Reglamentado: Decreto 15975-A-82 - Anualmente el personal será calificado conforme a las siguientes disposiciones:¹⁰²

Punto 1: PERÍODO DE CALIFICACIÓN

- I) El período completo de calificación comprenderá desde el 1° de octubre al 30 de setiembre del año siguiente.
- II) Los agentes que a la fecha de calificación tengan menos de 12 (doce) meses de servicio efectivo serán asimismo calificados por período

¹⁰² Decreto 15.975-A-82



incompleto, siempre que al 30 de setiembre tengan más de 3 (tres) meses de servicio efectivo.

- III) Los agentes que al 30 de setiembre tengan menos de 3 (tres) meses de actividad en el período, no serán calificados.

Punto 2: INSTANCIAS Y AUTORIDADES DE CALIFICACIÓN

- I) Todo agente deberá ser calificado por lo menos en dos instancias a los fines del proceso calificadorio.
- II) En forma excepcional, el personal que por razones de dependencia y/o estructura orgánica no pueda ser calificado en dos instancias, lo será sólo en una.
- III) La primera instancia calificatoria será cumplida por el superior inmediato del agente, del cual éste dependa en línea directa orgánica o funcionalmente.
- IV) La segunda instancia corresponde al superior directo de la primera instancia, según las pautas definidas en el apartado anterior.
- V) Sin perjuicio de cumplimentarse las instancias básicas precedentemente definidas, el agente podrá ser calificado como tercera y última instancia, por el titular y/o responsable del área o Repartición. En este caso se deberán promediar las 3 (tres) instancias.
- VI) Solo están facultados para calificar al personal comprendido en el Estatuto, las autoridades superiores y el personal de conducción o con jerarquía presupuestaria o escalafonaria equivalente.
- VII) Para poder calificar al personal a su cargo, los funcionarios indicados precedentemente, deberán poseer una antigüedad de tres meses en su actual función. De no cumplirse tal requisito, la instancia respectiva será verificada por el superior inmediato en condiciones reglamentarias de calificar.

Punto 3 - CALIFICACIÓN CONCEPTUAL

El puntaje total por ésta, no podrá exceder de 100 (cien) puntos.



I) Para la calificación de los agentes en los Agrupamientos: Administrativo, Técnico, Técnicos de Sanidad, Centro de Procesamiento Electrónico, Músico, Maestranza y Servicios, como así también para los que desempeñen funciones de supervisión en los distintos Agrupamientos, se considerarán los siguientes conceptos:

- a) Calidad y Rendimiento.
- b) Conocimientos.
- c) Cooperación.
- d) Responsabilidad.
- e) Corrección personal.

II) Para la calificación de los agentes comprendidos en los Agrupamientos Profesionales:

- a) Calidad y Rendimiento.
- b) Conocimientos.
- c) Responsabilidad.
- d) Cooperación.
- e) Criterio e iniciativa.

III) Para la calificación de los agentes comprendidos en el Agrupamiento Personal de Conducción, se considerarán los siguientes conceptos:

- a) Calidad y Rendimiento.
- b) Conocimientos.
- c) Responsabilidad.
- d) Criterio e iniciativa.
- e) Capacidad para conducir.



Decreto N° 2833-Art. 1º- IV) Para la calificación de los agentes comprendidos en el Agrupamiento Docente, se considerarán los siguientes conceptos:¹⁰³

- a) Vocación
- b) Capacidad técnica y profesional.
- c) Cualidades morales y acción social.
- d) Cumplimiento de los deberes profesionales.
- e) Asistencia y puntualidad.
- f) Competencia funcional y de gobierno.
- g) Labor administrativa.

Los cargos 1301 - Director de Escuela Primaria - serán evaluados en todos los ítems. Los cargos 1302 - Maestra de Grado - y 1303 - Maestro de Ramos Especiales -, serán evaluados del ítem a) al e) inclusive.

Punto 4 - CONCEPTO DE CALIFICACIÓN

I) Calidad y rendimiento: en relación con la cantidad de trabajo realizado, se evaluarán los niveles de exactitud, eficiencia, velocidad y eficacia.

II) Conocimientos: grado o dominio de la función que desempeña y de los métodos, procedimientos y medios aplicables a su trabajo.

III) Cooperación: predisposición para el trabajo en equipo y para responder al requerimiento de colaboración.

IV) Responsabilidad: grado de responsabilidad evidenciado en el cumplimiento de los deberes y obligaciones propias de su función.

V) Corrección personal: aspecto y cuidado de su persona; actitudes, modales y comportamiento en sus relaciones y trato.

VI) Criterio e iniciativa: capacidad de análisis y discernimiento: justeza en el enfoque de problemas y situaciones; habilidad para desarrollar ideas y/o con acertado criterio propio.

¹⁰³ Dec. 2833-A-92



VII) Capacidad de conducir: habilidad para:

- a) Motivar la acción de sus subordinados.
- b) Definir y transmitir objetivos.
- c) Obtener resultados.

Punto 5 - DISCIPLINA E INASISTENCIA

Las sanciones por motivos disciplinarios, inasistencia y embargos incurridos por el agente, incidirán en la calificación produciendo una disminución del puntaje total obtenido por los diversos conceptos, conforme a lo siguiente:

- a) Por cada día de falta justificada: 0.6 puntos.
- b) Por cada día de falta injustificada: 1.2 puntos.
- c) Por cada llegada tarde justificada: 0.2 puntos.
- d) Por cada llegada tarde injustificada: 0.6 puntos.
- e) Por cada apercibimiento: 2.0 puntos.
- f) Por cada día de suspensión: 3.0 puntos.
- g) Por cada embargo 1.0 punto.

Punto 6 - PROCESO CALIFICATORIO

a) Los porcentuales y criterios calificadorios serán adjudicados en forma independiente por cada una de las instancias calificadorias.

b) En tal sentido, cada instancia podrá convalidar o modificar la calificación adjudicada por la anterior, promediando en este último caso los porcentuales finales de cada una de ellas según el número de instancias intervinientes, cuyo resultado constituirá la calificación definitiva del agente en los aspectos conceptuales para dicha etapa.

c) A partir del momento en que la Dirección General de Personal, entregue los formularios de evaluación, cada instancia calificatoria dispondrá de un plazo



máximo de cuatro días hábiles para proceder a su llenado. Finalizada la calificación se deberá notificar al agente de su resultado, quien desde ese momento dispondrá de un lapso de cuarenta y ocho horas para recurrirlo.

En caso de no haber recurrencias en un plazo máximo de once días hábiles, las planillas deberán ser devueltas a la Dirección General de Personal, debidamente conformadas.

d) La recurrencia será interpuesta por ante la/s instancia/s cuya calificación se cuestione, mediante nota (en tiempo y forma adecuados) dirigida a la/s misma/s con la fundamentación correspondiente.

En un plazo no mayor de cinco días hábiles, la/s instancia/s correspondientes deberán expedirse fundadamente, (en lugar reservado a tal fin en la planilla o en nota adjunta), manteniendo o rectificando la calificación anteriormente asignada.

e) En el supuesto de mantenerse la evaluación original, a instancias del recurrente se remitirán los antecedentes al Titular y/o Responsable del área o Repartición quien en un plazo no mayor de cinco días resolverá en última y definitiva instancia mediante Resolución, que deberá ser debidamente fundamentada.

f) Producida la rectificación de la calificación o ratificada la Resolución por parte de la autoridad correspondiente, previa notificación del resultado final al agente recurrente, se remitirá la planilla de evaluación a la Dirección General de Personal.

g) El proceso calificadorio culminará:

1) con el vencimiento del plazo otorgado para la interposición del recurso pertinente.

2) con la notificación al agente de la calificación rectificada por parte de la instancia recurrida o en su caso de la Resolución producida por la Autoridad Superior del área.

Punto 7 - CALIFICACIONES ESPECIALES



a) Cambio de Repartición o Programa : al producirse el cambio de Repartición o Programa del agente y como condición previa al mismo, deberá procederse a su calificación por parte de la Repartición de Revista, a los fines de permitir la eventual compulsa o promedio con la calificación a verificarse en su nuevo destino.

b) Cese del Personal de Conducción: De igual forma a lo establecido en el apartado a), deberá procederse con relación al total del personal a su cargo, por parte del Personal de Conducción que por cualquier motivo cese en sus funciones o incurra en períodos de inactividad superiores a los 3 (tres) meses.

c) En todos los casos de cambio de Repartición o Programa, o "cese e inactividad del Personal de Conducción", se establece un plazo mínimo de 3 (tres) meses de permanencia en la misma para ser calificado mediante la "calificación especial" excepto en el caso en que el cambio, o cese, se produzca 30 (treinta) días después de verificada la calificación anual ordinaria.

d) Cese o inactividad del agente: en todo caso de cesación de servicios o baja del agente (excepto fallecimiento), así como en los supuestos de inactividad, con o sin goce de haberes, por períodos mayores de tres meses, la Repartición de revista deberá proceder a la calificación del mismo, siempre y cuando en el momento de producirse tales situaciones los agentes cuenten con la actividad mínima exigida de tres meses en el período calificadorio.

e) Las calificaciones especiales enumeradas precedentemente, serán consideradas como provisorias hasta su eventual cotejo y/o promedio con la calificación normal del agente a cumplirse en el respectivo período calificadorio.

Punto 8 – SANCIONES: art 24 al 25.

d) CAPACITACIÓN [Ver Franquicias horarias]

Artículo 26º: Todo agente tiene derecho a capacitarse en su carrera administrativa, siempre que no afecte el servicio, ya sea en cursos patrocinados por la Administración Municipal o por organismos nacionales, provinciales o privados, cuyos objetivos estén encaminados a lograr una mayor eficiencia en la función a los servicios públicos.



e) INDEMNIZACIÓN: art 27 al 30.

f) TRASLADOS: art 31.

g) LICENCIAS, JUSTIFICACIONES Y FRANQUICIAS: art 32 al 36.

i) AGREMIACIÓN Y ASOCIACIÓN: art 37.

j) ASISTENCIA SANITARIA Y SOCIAL: art 38.

k) RENUNCIA Y JUBILACIÓN POR RETIRO

Artículo 39º: Todo agente que desempeñe un cargo puede renunciarlo libremente, debiendo manifestar por escrito su voluntad de hacerlo. La renuncia producirá la baja del agente a partir del momento de su aceptación por Autoridad competente.

Artículo 40º: El agente renunciante no podrá hacer abandono del servicio sino en la fecha en que la Autoridad competente se expida sobre su aceptación, salvo que:

a) hayan transcurrido 30 (treinta) días corridos desde su presentación.

b) el Titular de la repartición autorizara la no prestación, por no ser indispensables sus servicios.

c) existieran causas de fuerza mayor debidamente comprobadas.

Artículo 41º: Si al presentar la renuncia hubiere pendiente un sumario y/o investigación previa contra el agente, podrá aceptarse la misma.

En tal caso, dicha aceptación será sin perjuicio de transformarla en cesantía, si de las conclusiones del sumario así se justificare.

Podrá también transformarse la aceptación de la renuncia en exoneración, cuando exista sentencia condenatoria firme por delitos contra la Administración Pública.

Artículo 42º: El agente tendrá derecho a jubilarse de conformidad con las leyes provisionales que rigen la materia.

Artículo 43º: Cuando el agente reuniere los requisitos exigidos para obtener su jubilación ordinaria, por edad avanzada o por invalidez, el D. E. podrá intimar al



mismo para que inicie los trámites pertinentes, extendiéndole los certificados de servicios y demás documentación necesaria a esos fines.

A partir de ese momento, el agente tendrá derecho a permanecer en el cargo hasta que se le acuerde el beneficio respectivo y por un término no mayor de 12 (doce) meses.

Concedido el beneficio o vencido dicho plazo, la relación de empleado comunal quedará extinguida sin obligación para la Comuna de pagar indemnización por antigüedad, salvo que se dieran las condiciones establecidas en el Artículo 28° de este Estatuto.

CAPÍTULO V: DEBERES Y PROHIBICIONES

a) **DEBERES:** art 44 al 44.

b) **PROHIBICIONES:** art 45.

c) **INCOMPATIBILIDADES:** art 46 al 49.

CAPÍTULO VI - RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Comprende desde el art 50 al 72.

CAPÍTULO VII: RETRIBUCIONES

Comprende desde el art 73 al 76.

CAPÍTULO VIII: ÓRGANO DE APLICACIÓN

Comprende el art 77.

CAPÍTULO IX:

DISPOSICIONES GENERALES Y TRANSITORIAS

Comprende desde el art 79 al 84.



ESCALAFÓN

ORDENANZA Nº 8023

TÍTULO I: ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 1º- El presente Escalafón será de aplicación a los agentes comprendidos en el Estatuto del Personal de la Administración Pública Municipal y que según su condición de revista se encuentren comprendidos bajo el régimen de estabilidad.

TÍTULO II: AGRUPAMIENTOS

CAPÍTULO I:

Art. 2º- El Personal Municipal, revistará de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, en los siguientes Agrupamientos y en los Niveles que correspondan, de conformidad a las normas que en cada caso se establezcan:

I - Agrupamiento Conducción.

II - Agrupamientos Generales:

- a) Técnico
- b) Administrativo
- c) Maestranza
- d) Servicios
- e) Profesional

III - Agrupamientos Especiales:

- a) Procesamiento Electrónico
- b) Músicos
- c) Profesional de Sanidad
- d) Técnicos de Sanidad
- e) Docentes



Art. 3°.- EL ingreso a la Administración Pública Municipal, se hará previa acreditación de las condiciones establecidas por el Estatuto para el Personal de la Administración Pública Municipal y cumplimiento de los requisitos que se establecen en este Escalafón.

Art. 4°.- El Personal ingresará por el nivel inferior de cada Agrupamiento, salvo aquellos casos en que se prevean ingresos por niveles superiores o en que, por las condiciones particulares del cargo vacante, no pueda concretarse su cobertura por promoción. El Personal que sea reincorporado según las previsiones del Estatuto para el Personal de la Administración Pública Municipal reingresará por el mismo nivel en que revistaba a la fecha de su egreso.

CAPÍTULO II: CARRERA ADMINISTRATIVA

Art. 5°.- La Carrera Administrativa es el progreso del agente en el Agrupamiento en que revista o en los que pueda revistar como consecuencia de cambios de Agrupamientos, lo que solo se verificará en los casos y condiciones que por vía reglamentaria se establezcan.

Los Agrupamientos se dividen en niveles que constituyen los distintos Grados o Categorías, a los que el agente podrá acceder en el transcurso de su Carrera.

TÍTULO III: DEL AGRUPAMIENTO CONDUCCIÓN: art 6 al 11.

TÍTULO IV: DE LOS AGRUPAMIENTOS GENERALES: art 12 al 15.

CAPÍTULO I: AGRUPAMIENTO TÉCNICO

CAPÍTULO II:

AGRUPAMIENTO ADMINISTRATIVO

A L C A N C E

Art. 16°.- Incluye al Personal que desempeña funciones administrativas principales, complementarias, auxiliares o elementales.

I N G R E S O



Art. 17°. - El ingreso de este Agrupamiento se producirá por los niveles que se indican a continuación:

- a) Por el nivel 08, con el Ciclo Básico del Nivel Secundario aprobado.
- b) Por el nivel 09, cuando además del requisito establecido por el inciso anterior, posea conocimientos de dactilografía.
- c) Por el nivel 10, con el ciclo secundario aprobado.
- d) Por el nivel 11 con el ciclo secundario aprobado, además del requisito establecido en el inciso b).

Art. 18°.- Sin perjuicio de lo establecido en el Artículo anterior los aspirantes que sean propuestos para el ingreso a este Agrupamiento, deberán rendir una prueba de suficiencia, en la forma y condiciones que se establecen en la Reglamentación.

Art. 19°.- Los cargos de este Agrupamiento, serán los previstos en la Ordenanza Anual de Presupuesto.

CAPÍTULO III: AGRUPAMIENTO MAESTRANZA: art 20 al 22.

CAPÍTULO IV: AGRUPAMIENTO SERVICIOS: art 24 al 24.

CAPÍTULO V: AGRUPAMIENTO PROFESIONAL: art 25 al 29.

TÍTULO V: DISPOSICIONES COMUNES AL TÍTULO IV: art 30 al 36.

TÍTULO VI: AGRUPAMIENTO TÉCNICO DE SANIDAD: art 37 al 42.

TÍTULO VII: DEL AGRUPAMIENTO DE COMPUTACIÓN DE DATOS (C.I.P.E.):
art 43 al 49.

TÍTULO VIII: DEL AGRUPAMIENTO MÚSICOS: art 50 al 55.

TÍTULO IX: AGRUPAMIENTO PROFESIONAL DE SANIDAD: art 56 al 78.

TÍTULO X: AGRUPAMIENTO DOCENTE: art 79 al 80.

TÍTULO XI: CAMBIO DE AGRUPAMIENTO: art 81.

TÍTULO XII: RÉGIMEN DE CONCURSO

CAPÍTULO I: GENERALIDADES



Art. 82°- La cobertura de cargos vacantes, superiores a los niveles de ingreso se hará previo Concurso, quedando excluidas del presente Régimen las promociones automáticas, que se rigen conforme con lo indicado para cada Agrupamiento.

Art. 83°- Dispuesta la cobertura de una vacante, el D. Ejecutivo Municipal dispondrá el llamado a Concurso, conforme a lo que se fije en la presente y su Reglamentación.

Art. 84°- Propuesta la designación del candidato y orden de mérito pertinente, el Titular del Área remitirá los antecedentes a la Dirección de Personal, donde quedarán reservados a los fines de que, si dentro de los seis meses de realizado el Concurso, la vacante no fuera cubierta, o bien se produjeran vacantes de igual clase, nivel y especialidad que la concursada, las mismas podrán ser ocupadas en forma automática por los que sigan en orden de mérito, sin necesidad de formular nuevo llamado.

CAPÍTULO II: FORMAS

Art. 85°- Los Concursos establecidos en esta Ordenanza para la cobertura de vacantes en el ámbito de la Administración Pública Municipal, serán internos o abiertos y se efectuarán con arreglo a las disposiciones que se establecen en este Capítulo.

Art. 86°- La cobertura de Cargos de cada Agrupamiento que deban ser concursados, se efectuará previo Concurso entre los agentes en condiciones escalafonarias de ocupar dichos cargos.

Art. 87°- Los Concursos mediante la evaluación de Antecedentes y Pruebas de Oposición de los postulantes, se efectuarán por Resolución del D. Ejecutivo Municipal, con el procedimiento que se establezca en la Reglamentación.

Art. 88°- El llamado a Concurso Abierto, será dispuesto por Resolución del D. Ejecutivo Municipal, pudiendo efectuarse su llamado conjuntamente con el de Concurso Interno.

Art. 89°- De no haberse presentado ningún postulante que satisfaga los requisitos establecidos en esta Ordenanza por la Resolución dictada al efecto, o de haberse presentado menos de tres que no reúnan las condiciones personales



y funcionales necesarias para el desempeño del Cargo, el Titular del Área podrá por Resolución, declarar desierto el Concurso, pudiendo proceder a un nuevo llamado, o bien proponer en forma directa la designación de una persona, que reúna los requisitos de edad e idoneidad para el desempeño del cargo.

CAPÍTULO III: DE LOS RECURSOS

Art. 90°.- Los resultados de los Concursos podrán ser impugnados mediante el Recurso de Reconsideración previsto en este Capítulo, por los siguientes motivos:

- a) Inobservancia o errónea aplicación de las normas vigentes.
- b) Vicios formales que los invaliden en sí mismos o en el procedimiento previo.

Art. 91°.- La interposición del Recurso deberá efectuarse ante la Secretaría que realizó el llamado a Concurso, debidamente fundamentado, dentro de los cinco días hábiles de notificado el postulante: vencido dicho plazo sin haberse interpuesto reclamo, el resultado quedará firme.

Art. 92°.- Vencido el término aludido en el Artículo anterior, la Secretaría actuante procederá, dentro de las 48 horas hábiles a girar al Tribunal del Concurso, todos los Recursos interpuestos. Receptados que fueren los mismos, el Tribunal, a solicitud del interesado, correrá vista al Sindicato Único Obreros y Empleados Municipales de la Ciudad de Córdoba, el que deberá expedirse en el término perentorio de tres días. Contestando el traslado aludido el Tribunal resolverá el Recurso dentro de los tres días hábiles siguientes. La decisión del Tribunal del Concurso será irrecurrible, elevándose por intermedio del Secretario respectivo, todos los antecedentes concursales al D. Ejecutivo Municipal para el dictado del Decreto correspondiente, el que será notificado a la totalidad de los intervinientes en el mismo.

TÍTULO XIII: DE LOS TRIBUNALES: art 93 al 96.

TÍTULO XIV - DISPOSICIONES GENERALES Y TRANSITORIAS: art 97 al 116.



ORDENANZA N° 10174

CONCURSO PÚBLICO DE INGRESO A PLANTA PERMANENTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Art. 1º.- La presente Ordenanza establece las condiciones que rigen el concurso público de ingreso a la planta permanente de la Administración Pública Municipal en los ámbitos del Departamento Ejecutivo, Concejo Deliberante y Tribunal de Cuentas, de conformidad a los Artículos siguientes:

Modificación s/ Ordenanza N° 10496:

"Art. 2º.- QUEDAN exceptuados de este régimen:

a) El ingreso al agrupamiento conducción y los agrupamientos especiales que se regirá por sus condiciones específicas.

b) El ingreso de ex agentes municipales que hubieran sido separados de su cargo por causas políticas o gremiales en el período comprendido entre el 24 de Marzo de 1976 y el 12 de Diciembre de 1983, a cuyo fin el Departamento Ejecutivo Municipal designará una Comisión Examinadora integrada por tres (3) miembros, que determinará los casos comprendidos en el presente inciso y el orden de prioridad, teniendo en cuenta la causa real de la cesantía, la antigüedad que registraba el agente a la fecha de su desvinculación y demás pautas objetivas que se establezcan en la reglamentación. La cobertura de cargos por el régimen establecido en este inciso se efectuará conforme al crédito presupuestario disponible y a las necesidades del servicio, en el número que fije el Departamento Ejecutivo Municipal y respetando estrictamente el orden de prioridad establecido por la Comisión Examinadora.-

c) El ingreso en la forma prescripta en el inciso precedente no autoriza reclamo alguno indemnizatorio, y la antigüedad que registraba el agente al sólo efecto de la evaluación por parte de la Comisión Examinadora.-

d) La Comisión Examinadora deberá informar al Concejo Deliberante el listado confeccionado, conforme al inciso anterior, en un plazo de noventa (90) días como máximo desde la promulgación de la presente Ordenanza.-**Art. 3º.-** EL concurso de ingreso se realizará mediante la evaluación de los postulantes a



través de los sistemas de antecedentes, oposición, o antecedentes y oposición, en los que regaranticen los principios de igualdad de oportunidades, de mérito y capacidad, así como el de publicidad.

Art. 4º.- La evaluación de antecedentes consiste en la comprobación y calificación de los méritos de los aspirantes que reúnan los requisitos requeridos al efecto y en el establecimiento de su orden de prelación. La oposición consiste en la celebración de una o más pruebas para determinar la capacidad e idoneidad de los aspirantes y en la fijación del orden de prelación resultante.

Art. 5º.- Los aspirantes que no reunieran los requisitos solicitados en cada caso para el cargo o especialidad a cubrir, serán desestimados automáticamente por la autoridad convocante y no accederán a la etapa evaluativa siguiente.

Art. 6º.- La Convocatoria a cubrir cargos en la Administración Municipal se dispondrá conforme al crédito presupuestario disponible y a las necesidades de servicio y será efectuada por la autoridad municipal competente del área a la que correspondan las vacantes.

Art. 7º.- La selección estará a cargo de un Jurado cuya composición deberá velar por el cumplimiento del principio de especialidad.

Art. 8º.- El Jurado será designado en cada convocatoria. Tendrá a su cargo todo el trámite del concurso y la calificación de los aspirantes.

Art. 9º.- Contra las resoluciones del Jurado podrá interponerse recurso de reconsideración. Este recurso deberá interponerse por escrito y fundadamente, en el plazo de cinco (5) días siguientes al de la notificación, por ante el Jurado del concurso.

Receptados los recursos el Jurado deberá expedirse en el término de cinco (5) días hábiles. La decisión recaída al resolver el recurso de reconsideración será irrecurrible.

Art. 10º.- La Convocatoria con las bases del concurso, se publicará, al menos, en el "Boletín Municipal".

La autoridad convocante establecerá las bases aplicables a cada llamado.

Art. 11º.- La Convocatoria deberá contener:



- * Número y características de los cargos a cubrir.
- * Lugar, horario y plazo para la inscripción de aspirantes.
- * Condiciones o requisitos a cubrir por los aspirantes.
- * Sistema de selección.
- * Nómina de los miembros del Jurado del concurso.
- * Fecha y lugar en que tendrá lugar la prueba de oposición, en su caso.
- * Puntajes asignados.
- * Toda otra circunstancia que la autoridad convocante estime pertinente. Art. 12º.- EXPIRADO el plazo de presentación de solicitudes, la autoridad convocante, de conformidad a lo señalado en el Artículo 5º dictará en el plazo máximo de treinta (30) días una resolución con la nómina de los aspirantes que reúnen los requisitos para acceder a la etapa evaluativa siguiente, y de los excluidos. Estos últimos tendrán un plazo de diez (10) días hábiles para subsanar cualquier error u omisión.

Art. 13º.- Una vez concluida la evaluación de los aspirantes el Jurado de selección hará pública la lista de méritos, por orden de puntuación. Transcurrido el plazo para recurrir o una vez resueltos los recursos presentados en los términos del Artículo 9º de la presente, el Jurado del concurso elevará al órgano municipal al que corresponda la vacante, la lista resultante, conjuntamente con todas las actuaciones administrativas del concurso para su conocimiento, aprobación y publicación en el Boletín Municipal.

Art. 14º.- Los concursos podrán ser declarados desiertos.

Art. 15º.- En todo lo no previsto en la presente será de aplicación lo dispuesto en las Ordenanzas

Nº 6904, 7244, 8023, 7974 y sus reglamentarias y modificatorias.

Art. 16º.- El Departamento Ejecutivo Municipal procederá a la reglamentación de la presente en el plazo de ciento ochenta (180) días contados a partir de su promulgación.



Art. 17º.- COMUNÍQUESE, publíquese, dése al Registro Municipal y ARCHÍVESE.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA A LOS VEINTITRÉS DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DE 1999.



ORDENAZA N° 9487

DISCAPACITADOS: CARGOS EN PLANTA PERMANENTE

Sancionada: 20-08-1996

Promulgada: 02-09-7996

Decreto: 1578-A-1996

Publicada: 19-09-1996

Boletín Municipal: 2024 Pagina: 8-10

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CORDOBA

SANCIONA CON FUERZA DE

ORDENANZA

Art. 1°- ESTABLÉCESE en un cinco por ciento (5%) el porcentaje de cargos a asignar a personas discapacitadas en la planta de personal de la Municipalidad de Córdoba, de conformidad a lo previsto en el Art. 18° de la Carta Orgánica Municipal.

Art. 2°- A efectos de la presente Ordenanza, será considerada discapacitada toda persona que padezca una alteración funcional, permanente o prolongada, de carácter físico, sensorial o mental, que implique una desventaja considerable para su integración laboral.

Art. 3°- Además de las condiciones pertinentes al ingreso, el aspirantes deberán acreditar la existencia, naturaleza, y grado de la discapacidad mediante certificado expedido por la autoridad competente, lo que debería ser verificado por el área medica correspondiente del Municipio, que se pronunciará en definitiva. Para el ingreso serán preferidos aquellos cuyas familias sufran condiciones de pobreza o desocupación.

Art. 4°- El Departamento Ejecutivo Municipal asignara las tareas según las necesidades operativas y funcionales del Municipio y reglamentara el régimen legal en el tema.



Art. 5.- AUTORIZASE al Departamento Ejecutivo Municipal a suscribir convenios con instituciones que en el ámbito de la Ciudad de Córdoba trabajan en la temática de rehabilitación del discapacitado, con el objeto de tareas conjuntas de evaluación y selección de los aspirantes a ingresar en la Administración Municipal.

Art. 6º.- COMUNIQUESE, publíquese, dése al Registro Municipal y ARCHIVESE. DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONSEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CORDOBA A LOS VEITE DIAS DEL MES DE AGOSTO DE 1996



INSTRUCTIVO DEL ASPIRANTE

SECRETARÍA GENERAL

SUBSECRETARÍA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Concursos Públicos para el Ingreso a la Administración Pública Municipal

Decreto Reglamentario N°910

El Intendente Municipal de la Ciudad de Córdoba, Dr. Ramón Javier Mestre, con la colaboración de la Subsecretaría de Capacitación y Formación de los Recursos Humanos, en uso de sus atribuciones legales, en los términos del Art. 18 de la Carta Orgánica Municipal, Ordenanzas N° 8 023, N° 7244 y N°10174, llama a Concurso Público, de Oposición y Antecedentes, de acuerdo al Decreto Reglamentario N° 910 para cubrir vacantes y consti tución de Orden de Mérito y Registro de Postulantes en los cargos que se detallan en el Decreto de Convocatoria respectivo.

1. INSTRUCTIVO DEL ASPIRANTE

El presente instructivo constituye un instrumento orientar y de ayuda al aspirante que concursará.

2. PREMISAS BÁSICAS

- a) Para todo el procedimiento concursal la única vía válida y fehaciente de comunicación y notificación será a través del sitio web correspondiente, www.concursos.cordoba.gov.ar y supletoriamente el sitio web oficial de la Municipalidad de Córdoba.
- b) Toda la información otorgada por el postulante en el desarrollo del concurso tiene carácter de Declaración Jurada.



- c) Además de este instructivo, es muy importante la lectura del Decreto de Convocatoria correspondiente, el Decreto Reglamentario 910, la Ordenanza 10.174 y demás ordenanzas relacionadas a los fines de conocer sus derechos y obligaciones.
- d) Todos los plazos descriptos en este instructivo se cuentan por días hábiles administrativos.
- e) La Municipalidad de Córdoba no asume responsabilidad alguna en cuanto al transporte, alojamiento y/o alimento de los postulantes, para cualquiera de las etapas del concurso.
- f) El presente concurso se inicia con la Inscripción digital a través de un formulario que deberá ser completado con carácter de Declaración Jurada y que se desarrolla en tres etapas sucesivas:

PROCESO CONCURSAL

*** Inscripción**

Para acceder a las diferentes etapas del concurso, los postulantes deben cumplimentar las exigencias y requisitos para el cargo al que aspiran en la inscripción.

Etapas I – Prueba Objetiva de Oposición

El aspirante, que haya cumplimentado los requisitos y exigencias de la inscripción deberá aprobar la prueba de oposición, según puntajes mínimos establecidos en la convocatoria. En esta etapa se establece un puntaje máximo de cuarenta (40) puntos.

Etapas II – Evaluación de Antecedentes

De los postulantes que hayan aprobado la prueba de oposición, el Jurado Examinador podrá convocar de acuerdo a las vacantes existentes a un número limitado de aspirantes y respetando el orden de mérito, para que presenten títulos y antecedentes a los fines de su valoración. En esta etapa se establece un puntaje máximo de treinta (30) puntos.

Etapas III - Entrevista Personal



Los aspirantes que hubiesen superado la prueba de oposición y la evaluación de antecedentes serán convocados por el Jurado Examinador para realizar la entrevista personal. En esta etapa se establece un puntaje máximo de treinta (30) puntos.

g) Cumplimentadas las etapas antes descriptas, se procederá a la confección del Orden de Mérito definitivo. Una vez designados la cantidad de aspirantes que ocuparán los cargos concursados, se elaborará un Registro de Postulantes con el resto de los aspirantes. Estos registros tendrán una validez de dos (2) años, prorrogable por un (1) año más en caso de necesidad o servicio por parte del Departamento Ejecutivo.

Los candidatos que hubieran aprobado y formen parte de los registros de postulantes por cargo, serán convocados en la medida de las necesidades del Municipio.

Finalizadas cada una de las etapas, los postulantes deberán consultar, haciendo uso del Usuario y Clave de Acceso suministrado por el sistema, y a través de los listados/archivos que se encontrarán en el sitio web, su situación particular para cada una de las etapas del proceso.

Toda esta información se brindará en el sitio web oficial de los concursos www.concursos.cordoba.gov.ar. Es muy importante la lectura de todos los archivos informativos que se encuentren en el sitio.

Toda información importante y adicional se encontrará en el destacado

“Información”.

INFORMARSE Y CONOCER SU SITUACIÓN PERSONAL ES RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DE CADA POSTULANTE

3. INSCRIPCIÓN

3.1 REQUISITOS GENERALES



-
-
- a) Ser argentino.
 - b) Tener como mínimo un (1) año de residencia en la ciudad de Córdoba, a computarse hasta el día (inclusive) de la apertura de la inscripción del cargo que se trate.
 - c) Gozar de buena salud y aptitud psicofísica para la función a la cual aspira ingresar. (En caso de ingresar, el postulante deberá someterse al examen correspondiente)
 - d) Acreditar Buena Conducta: Mediante certificado expedido por la Policía de la Provincia de Córdoba (con no más de seis meses de expedido o bien tirilla de iniciación del trámite.).

3.2 REQUISITOS PROPIOS DEL CARGO

- a) Estos deberán ser consultados en el Decreto de Convocatoria respectivo que se encontrará a disposición de los postulantes en el sitio web oficial de los concursos www.concursos.cordoba.gov.ar

Recomendación Tramitar el Certificado de Buena Conducta con la debida antelación, pues al momento de ser requerido por el Jurado Examinador, solo se admitirá el certificado definitivo.

A los fines de la FORMACIÓN REQUERIDA para cada cargo se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

*Ciclo básico unificado completo, equivale a tener aprobado los tres (3) primeros años de la educación secundaria común o primer (1) año aprobado de la educación secundaria para adultos. (acreditable por analítico o certificado de la institución).

*Secundario completo, equivale a tener la educación secundaria aprobada. (acreditable por analítico o certificado legalizado de la institución).



*Universitario avanzado, equivale a tener aprobado los tres (3) primeros años de la carrera respectiva. (acreditable por analítico o certificado legalizado de la institución).

*Terciario o Tecnicatura completo. (acreditable por título legalizado de la institución)

*Universitario completo.(acreditable por título legalizado de la institución)

*Posgrados.(acreditable por título legalizado de la institución)

A los fines de la EDAD mínima y máxima para poder concursar, la cual varía dependiendo del cargo, se tendrán en cuenta los años cumplidos hasta el día (inclusive) al de apertura de inscripción del cargo que se trate.

3.3 INCOMPATIBILIDADES

No podrá concursar todo aspirante que se encuentre incluido en alguna de las incompatibilidades previstas en el Art. 13 de la Ord. 7244 para el ingreso a la Administración Pública Municipal. Quienes se encuentren trabajando actualmente en la Administración Pública Nacional, Provincial o en otros Municipios, no podrán participar del concurso, a excepción de aquellas personas que ejerzan la docencia para las cuales no corre esta incompatibilidad. El objetivo es brindarle la oportunidad a los ciudadanos que no se encuentren en dicha situación, debido a las necesidades existentes y ya conocidas de un empleo seguro y estable.

3.4 FORMA DE LA INSCRIPCIÓN

La inscripción se efectuará íntegramente por Internet a través de la página web oficial www.concursos.cordoba.gov.ar

En esta página existirá un formulario digital, que deberá ser completado en carácter de Declaración Jurada.



La mera presentación de la solicitud de inscripción, implica el conocimiento y la aceptación de todas las condiciones establecidas en:

- Carta Orgánica Municipal.
- Ordenanza N°10174.
- Decreto Reglamentario N°910.
- Instructivo del Aspirante.
- Código de Ética Municipal.
- Decreto de convocatoria del cargo al que se va a inscribir.

Al momento de completar el formulario de inscripción, deberá colocar su dirección de e-mail personal, la cual funcionará como usuario del sistema. Al finalizar la inscripción automáticamente se le enviará un e-mail a la casilla que Ud. proporcionó indicándole cual será su clave de acceso.

Verifique la bandeja de correo no deseado.

De esta manera quedará conformado su nombre de usuario y contraseña, que le permitirá ingresar al sistema y hacer un seguimiento personal y confidencial de su situación en el proceso concursal.

Cada aspirante podrá inscribirse para concursar sólo a un (1) cargo en cada una de las convocatorias existentes.

El sistema no permitirá inscripciones simultáneas dentro de la misma convocatoria.

Al finalizar el proceso de inscripción se confeccionará la lista de inscriptos rechazados y la lista de inscriptos aceptados, con los postulantes que hayan cumplimentado todos los requisitos exigidos de acuerdo al perfil de cada cargo, la cual se encontrará en el sitio web oficial de los concursos, www.concursos.cordoba.gov.ar.

Es deber del postulante corroborar su estado de situación en dicha lista.

4. PRUEBA OBJETIVA DE OPOSICIÓN



IMPORTANTE

Una vez que Ud. corrobore que se encuentra en la Lista de inscriptos aceptados y que ingresando con su usuario y clave de acceso, figure en condiciones de realizar la prueba objetiva de oposición, es condición obligatoria para realizar la prueba, abonar el derecho de examen para lo cual deberá imprimir el cupón de pago correspondiente.

Los postulantes que hayan cumplimentado los requisitos de la Inscripción deberán:

- a) Haber abonado el cupón de pago correspondiente al derecho de examen proporcionado por el sistema. Este podrá abonarse en los mismos lugares habilitados para el pago de cedulones de la Municipalidad de Córdoba.
- b) Presentarse a rendir el examen, en el lugar y hora designada para cada agrupamiento y perfil según se informe en el sitio web oficial de los concursos www.concursos.cordoba.gov.ar. (Con una tolerancia máxima de quince (15) minutos, pasados los quince (15) minutos no se permitirá el ingreso de ningún postulantes cualquiera sea el motivo de la tardanza).

La inasistencia al examen del postulante en el lugar, día y hora fijado, en sitio web, cualquiera sea la razón, lo excluirá automáticamente del proceso de selección.

c) Concurrir con:

- Documento Nacional de Identidad.

Importante

NO se podrá rendir con tirilla de documento en trámite, ni ningún otra documentación en lugar de la antes mencionada.

- Cupón de derecho de examen pagado.
- Bolígrafo/birome azul o negra (no lápiz, no microfibra).

d) El examen no podrá contener ningún elemento identificatorio distinto al sticker con código de barras suministrado ese mismo día por la autoridad competente.



El mismo constará de dos (2) troqueles, cada uno de ellos contempla el mismo código de barras, pero es distintivo en uno de ellos la identificación del postulante con nombre, apellido y número de DNI.

A los fines de la realización de la prueba, el concursante deberá colocar en la hoja de respuestas el sticker que presenta solamente el código de barra, y conservar para sí el sticker que presenta su identificación personal.

La implementación del sticker con código de barras garantiza transparencia y confiabilidad, ya que los exámenes se mantendrán anónimos hasta después de su corrección.

En caso de que algún postulante agregue, su firma, marcas o signos no permitidos en los instrumentos de prueba, será automáticamente declarada nula su participación sin posibilidad de articular recurso alguno.

e) El día establecido para la prueba de oposición, con una antelación de al menos cuarenta y cinco (45) minutos a la hora estipulada para su inicio, ante los aspirantes y mediante uno de ellos, se procederá a la elección del sobre cerrado que contendrá el instrumento de examen.

f) Una vez seleccionado el instrumento de la prueba, se procederá a la entrega de la hoja de respuestas y el cuadernillo de preguntas. Posteriormente se hará lectura de las instrucciones del procedimiento de examen.

g) El postulante deberá completar la hoja de respuestas, únicamente con bolígrafo/birome azul o negra, y no se proveerá otro ejemplar de la misma en caso de errores, así como no podrá ser doblada, arrugada, manchada o mojada, o cualquier deterioro de otra naturaleza. Las condiciones en que se entregue el examen son trascendentes para su lectura óptica.

h) Durante el desarrollo del examen no se permitirá el uso de teléfonos móviles ni de ningún otro tipo de dispositivo de comunicación, tampoco de almacenamiento electrónico, ni la comunicación verbal o escrita entre los aspirantes. El incumplimiento de esta disposición implicará el retiro automático de la hoja de respuestas por parte del responsable de la sala y determinará la anulación del o los exámenes según correspondiese.



i) El examen consistirá en una única evaluación de conocimientos teóricos y prácticos relacionados con el desempeño en las funciones del cargo que se concurse, que puede realizarse de varias modalidades, (a) Soluciones escrita de casos prácticos (b) Desarrollo escrito de temas teóricos (c) Cuestionario escrito de tipo múltiple opción (d) Pruebas técnicas, las cuales dependerán del cargo en particular y serán definidas por el Jurado Examinador. A esta prueba se le asigna un puntaje total de cuarenta (40) puntos.

j) El puntaje requerido para la aprobación de esta etapa será definido para cada cargo en la convocatoria correspondiente.

La duración máxima del examen es de UNA HORA Y TREINTA MINUTOS.

k) La evaluación podrá versar sobre:

- Conocimientos generales, cultura general e informática.
- Conocimientos específicos y prácticos del cargo a concursar.
- Conocimientos sobre lengua castellana y gramática.
- Conocimientos sobre legislación municipal.

A tales fines, el postulante podrá encontrar en cada decreto de convocatoria el temario orientativo sobre el cual pueden versar las consignas.

l) El postulante solo podrá retirarse del ámbito donde se desarrolla el examen, una vez que haya entregado al responsable de sala la hoja de respuestas y el cuadernillo de preguntas, reteniendo en su poder la constancia que refiere el punto “d”.

m) Las situaciones no previstas en este apartado deberán ser planteadas ante el personal responsable de la sala.

n) Una vez finalizada la prueba objetiva de oposición, se procederá a la corrección de los exámenes.

5. EVALUACIÓN DE ANTECEDENTES

En el sitio web oficial de los concursos se notificará día, hora y lugar en que deberán presentar los títulos y antecedentes a los fines de su valoración los



postulantes que habiendo aprobado la prueba objetiva de oposición sean convocados por el Jurado Examinador. Este último tiene la facultad de decidir de acuerdo a las vacantes a cubrir, a cuantos postulantes convocará, siempre respetando el orden de mérito provisorio.

Recordar que para la inscripción sólo se completa un formulario vía web en carácter de Declaración Jurada. Sin embargo, los aspirantes que sean convocados a la evaluación de antecedentes, deberán presentar al momento de ser solicitado por el Jurado Examinador, una carpeta tipo A4 tapa transparente.

CARPETA PARA EVALUACIÓN DE ANTECEDENTES, deberá contener:

- Carátula: nombre completo, cargo a concursar, foto carnet.
- Curriculum vitae nominativo actualizado.
- Fotocopia del DNI, (primera y segunda hoja como así también cambio de domicilio).
- A los fines de acreditar como mínimo un año de residencia en la ciudad de Córdoba, deberá presentar un servicio, impuesto, o contrato de locación a su nombre en el cual figure su domicilio con la antigüedad mínima requerida. En el caso de no tener a su nombre, deberá presentar un servicio, impuesto, o contrato de locación del familiar correspondiente acompañado de la libreta de familia original y copia.
- Certificado de buena conducta, definitivo (no se aceptara comprobante de trámite) expedido por la Policía de la Provincia de Córdoba.
- Copia debidamente legalizada, por la institución que lo impartió, de:
 - Certificado analítico o acreditación de tercer (3) año de la educación secundaria aprobada o de primer (1) año de la educación secundaria de adultos.
 - Certificado analítico legalizado de la educación secundaria completa.



-
- Certificado legalizado de tercer (3) año aprobado de la carrera respectiva y/o título en caso de que corresponda.
 - Analítico y título de grado y postgrado oficiales legalizados; según corresponda.
 - Copia de constancia y permanencia en la matrícula del Colegio Profesional respectivo, para los cargos que así lo requieran.
 - Constancias que acrediten lo declarado respecto de capacitaciones y cursos realizados.
 - Certificaciones que acrediten antecedentes laborales declarados, certificaciones que acrediten lugar, función/tarea y antigüedad. Y todo otro comprobante de antecedente laboral o académico que expresó en la Declaración Jurada.

A los fines de la valoración se tendrá en cuenta que:

En esta etapa se verificará la veracidad de lo expresado en la inscripción, y si se detectara la falsedad de algún dato, el postulante quedará inmediatamente excluido del proceso concursal.

De TODA LA INFORMACIÓN PRESENTADA, se deberá suministrar los originales con sus respectivas copias, con el objeto de ser comprobados.

Salvo los títulos que requieren copia legalizada.

Sólo se evaluarán los títulos con validez oficial y cursos de capacitación que tengan relación con el cargo que se concursa.

Para la acreditación de experiencia laboral, quedará a criterio del Jurado evaluar las constancias que el postulante presente.

NO se otorgará puntaje al título exigido como requisito de admisibilidad para el cargo.

*Toda la documentación a presentar debe ser autosuficiente para acreditar la veracidad de lo manifestado en la Declaración Jurada efectuada al momento de la inscripción.



*No se aceptarán entregas parciales o incompletas de documentación.

*NO HABRÁ NUEVAS INSTANCIAS DE PRESENTACIÓN, la no presentación de la documentación requerida en el período determinado por el Jurado Examinador, y comunicado en el sitio web oficial de los concursos, excluirá al postulante automáticamente del proceso de selección.

6. ENTREVISTA PERSONAL

Con posterioridad a la evaluación de antecedentes, el Jurado Examinador respectivo, convocará a través del sitio web oficial de los concursos www.concursos.cordoba.gov.ar, a los aspirantes que se encuentren en condiciones de realizar la entrevista personal.

La entrevista personal tendrá como finalidad valorar la motivación, estilo personal, temperamento, habilidades sociales y actitud del postulante, para determinar el grado de adecuación del entrevistado al perfil del cargo. Además se apreciarán sus ideas, proyectos, principios éticos, vocación democrática, respeto a los derechos humanos y toda otra información que el Jurado estime conveniente.

7. REGISTRO DE POSTULANTES - ORDEN DE MÉRITO

Finalizadas las etapas del concurso, el Jurado Examinador confeccionará el orden de mérito definitivo, de acuerdo a la suma de puntajes obtenidos por cada aspirante en la prueba de oposición, evaluación de antecedentes y entrevista personal.

Una vez designados la cantidad de aspirantes que ocuparán los cargos concursados según las vacantes disponibles, se elaborará un registro de postulantes con el resto de aspirantes, conformado a partir de un orden de mérito, que tendrá una vigencia de dos (2) años. Prorrogable por un (1) año más, en caso de necesidad y/o servicio a criterio del Departamento Ejecutivo, al que podrá recurrir el Municipio siempre que existieren necesidades de personal en estos cargos.



8. APTO PSICOFÍSICO

Aquel aspirante que de acuerdo al orden de mérito y la existencia de vacantes le corresponda ingresar a planta permanente, deberá someterse a la prueba de aptitud psicofísica correspondiente.

De esta manera, la asunción al cargo quedará supeditada a la aprobación del apto psicofísico. En caso de no aprobarlo, se convocará a quien le correspondiere, según orden de prelación, en virtud del orden de mérito del registro de postulante respectivo.

9. PERIODO DE PRUEBA

Todo aspirante que haya aprobado el apto psicofísico, ocupará el cargo de manera provisoria durante los seis (6) primeros meses de servicio efectivo, al término del cual se transformará en definitivo, salvo que mediare informe desfavorable de sus superiores.

Los agentes que ingresen a planta permanente y acrediten haber tenido vinculación jurídica por más de seis (6) meses con el Municipio, que importe funciones de dependencia con sujeción jerárquica ocuparán el cargo de manera definitiva.

A los fines del cómputo del término de seis (6) meses se considerará únicamente el período de real y efectiva prestación de servicios por el agente, excluyéndose los períodos de inactividad por causa legal.

El eventual cese del agente provisorio, deberá ser dispuesto mediante decreto fundado del Departamento Ejecutivo.

10. PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES

Con el objeto de garantizar el efectivo cumplimiento de la ordenanza N°487, respecto al cupo del cinco por ciento (5%) de cargos que deben asignarse a personas con capacidades diferentes, en el decreto de convocatoria se establecerán cuales son los cargos que establecen vacantes para personas con discapacidad.



Se considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventaja considerable para su integración familiar, social, educacional o laboral. (Ley Nacional N° 22.431)

Al momento de la inscripción deberá efectuarse la opción:

Declaro poseer certificado de discapacidad emitido por la Junta Oficial de Certificación, habilitada según normativas del Servicio Nacional de Rehabilitación, acorde a las Leyes Nacionales N° 22.431 y 24.901.
--

Es imprescindible que el certificado contenga especificado el código 4 (minusvalía ocupacional) en el ítem Minusvalía, para eliminar todo tipo de apreciaciones subjetivas. De no contener especificado dicho código, el certificado no será tenido en cuenta para su valoración y el aspirante no podrá concursar.

Con posterioridad a la inscripción, en el caso de ser necesario establecer un procedimiento diferenciado, se le informará al correo electrónico suministrado por el aspirante, sobre el lugar, fecha, y modalidad del examen.

AUTORIDADES

Dr. Ramón J. Mestre - Intendente Municipal

Lic. Sergio D. Torres - Secretario General

Dra. Laura J. Sesma - Subsecretaria de Capacitación y Formación de Recursos Humanos

Ciudad de Córdoba

Agosto de 2012



ORDENANZA N°7147

ORDENANZA ORGANICA DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO CIVIL

TITULO PRIMERO

De la dirección: Misión y funciones

Art 1: La presente Ordenanza tiene por objeto regular la organización y el funcionamiento de la Dirección de Registro Civil, la que, para el cumplimiento de sus fines y el solo efecto del ejercicio de las atribuciones jurídico-administrativa, podrá ejercer las facultades que las leyes de la materia, nacionales y provinciales, acuerdan a las Direcciones Generales.

Art 2: Esta a cargo de la Dirección de Registro Civil, la inscripción de los actos y hechos que den origen, alteren o modifiquen el estado civil y la capacidad de las personas, y la ejecución de todas las medidas necesarias a los efectos del cumplimiento, en el territorio municipal, de lo dispuesto por el Decreto-Ley 8204/63 (Ley Nacional n° 16.478) Ley provincial n° 4992 y disposiciones modificatorias y complementarias sobre la materia.

Art 3: Esta a cargo de la Dirección de Registro Civil, la identificación de las personas, con arreglo y aplicación de lo dispuesto por la Ley Nacional n° 17.671, actuando a los efectos como Jefatura de la Oficina 671 del Registro Nacional de las Personas.

Art 4: La Dirección de Registro Civil tendrá como misión, llevar a cabo los objetivos señalados en los artículos precedentes, ejerciendo la superintendencia administrativa, funcional y jerárquica sobre las demás dependencias que componen la estructura funcional de la misma.

Art 5: Para el cumplimiento de sus funciones, la Dirección tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- a) dictar las normas internas de organización de las distintas oficinas, a los efectos de un correcto aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.



- b) dictar las normas generales de interpretación de las disposiciones legales vigentes, con arreglo a las cuales deberán actuar las distintas oficinas.
- c) dictar las normas internas referidas al personal, a los efectos de asegurar una correcta delimitación de funciones y responsabilidades.
- d) dictar las normas internas necesarias, a los efectos de asegurar el normal desenvolvimiento del servicio.
- e) realizar campañas a los efectos de robustecer el interés público por la registración e identificación de las personas.
- f) propender a la realización simultánea de la función estadística y de registro civil.
- g) expedir libretas de familia, testimonios, copias y certificaciones de los asientos y registros obrantes en la dirección y sus dependencias.
- h) recabar de los organismos municipales, locales y de extraña jurisdicción, los datos e informes necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- i) realizar con organismos nacionales y extranjeros, todo intercambio de información que facilite el mejoramiento del servicio.
- j) celebrar, con organismos del D.Ejecutivo, los convenios necesarios a los efectos de intercambiar informaciones, facilitar tareas específicas y correlacionar servicios.
- k) suministrar, a requerimientos de las autoridades públicas nacionales, provinciales, municipales y de organismos descentralizados y autárquicos, informes; observando en todos los casos el procedimiento que garantice la reserva natural de los hechos, actos jurídicos y demás antecedentes obrantes en los libros, legajos y archivos de la Dirección y sus dependientes.
- l) organizar registros de médicos, obstetras, traductores, servicios funerarios u otros profesionales, técnicos, colegios o empresas a los fines que sea necesario para todos aquellos casos en que deban intervenir, en vinculación con la dirección y sus dependencias.



- m) evacuar vistas que le sean conferidas por autoridades judiciales en los casos previstos legalmente.
- n) promover acciones judiciales y formular denuncias penales por faltas y delitos advertidos en el ejercicio de las funciones delegadas por el Registro Nacional de las Personas.
- o) disponer, por resolución fundada, el descarte y destrucción de la documentación superflua, deteriorada o innecesaria, con arreglo a las disposiciones legales vigentes.
- p) propiciar y disponer la utilización de los métodos que impliquen simplificación de los sistemas de archivo.
- q) organizar y mantener un Digesto de normas en aplicación y del Boletín Municipal.
- r) requerir el auxilio de la fuerza publica para si o para funcionarios o empleados de la Dirección, cuando sea necesario para el cumplimiento de las obligaciones a su cargo.
- s) dictar las normas de procedimientos e instrucción necesarias para coordinar la debida aplicación de las disposiciones legales que competen a la Dirección.
- t) dictar las normas que delimiten el ámbito funcional de actuación de los Oficiales Públicos.

TITULO SEGUNDO

De los funcionarios y oficiales Públicos

Art 6: El Director, Sub-Director, Secretario y demás Oficiales Públicos, deberán cumplimentar los requisitos personales establecidos en el art 7 de la Ley Provincial n°4292, a partir de la sanción de la presente.

Art 7: Serán investidos con el carácter de Oficiales Públicos, con las atribuciones y deberes que determina la Ley Provincial n°4292, los funcionarios directivos y los Sres Jefes de oficina y los empleados que por necesidades del servicio designe el D. Ejecutivo a propuestas del Dr. Director.



Art 8: Los oficiales públicos prestarán, al asumir sus funciones, juramento por ante el Sr. Intendente Municipal.

Art 9: La Dirección estará a cargo de un Director, un Sub-director y un Secretario con jerarquía presupuestaria de Sub-director; estos últimos reemplazarán al Sr. Director en caso de ausencia o impedimento en el ejercicio de sus funciones.

Art 10: compete al Director el cumplimiento de la presente Ordenanza y de las disposiciones legales provinciales y nacionales vigentes en la materia.

Art 11: Bajo la supervisión directa del Sub-Director se encuentran las siguientes Oficinas: Identificaciones, Nacimientos, Matrimonio, Defunciones, Judiciales y Marginales, Operativa Móvil y Archivo.

Art 12: Bajo la supervisión directa del Secretario, se encuentran las siguientes Secciones: Secretaria de Dirección, Administración, Mesa General de Informes y turnos; Habilitaciones y Maestranza y Suministros.

TITULO TERCERO

De las Oficinas

Art 13: Oficina de Identificaciones: tendrá a su cargo las tareas relativas al empadronamiento de las personas, argentinas o extranjeras; actualización del documento nacional de identidad y del domicilio real, reposición de dicho documento, actuando a los efectos como Oficina 671 del Registro Nacional de las Personas.

Art 14: Oficina de Nacimientos: tendrá a su cargo la inscripción de los nacimientos, aun de aquellas realizadas fuera de termino, previa autorización administrativa, y de la confección del documento nacional de identidad del recién nacido.

Art 15: Oficina de Matrimonio: tendrá a su cargo los trámites y actos necesarios a los efectos de la celebración de matrimonios, velando por el estricto cumplimiento de la Ley Nacional n°2398 y sus modificatorias.

Art 16: Oficina de Defunciones: tendrá a su cargo todos los trámites relativos a las defunciones e inhumaciones de cadáveres en esta capital, otorgara las



licencias de inhumación y de traslado de cadáveres; controlara los términos de inhumación y las certificaciones médicas expedidas a tal efecto.

Art 17: Oficina de Judiciales y Marginales: tendrá a su cargo la evacuación de los informes y requerimientos judiciales de la Dirección, marginara y efectuara las comunicaciones pertinentes, dentro y fuera de la jurisdicción de todos los hechos que impliquen modificación o alteración del estado civil de las personas; inscribirá las modificaciones del estado civil ordenadas por vía judicial; inscribirá adopciones cualquiera sea su naturaleza; divorcios, legitimaciones, habilitaciones de edad; reconocimiento y adicciones de apellidos paterno o materno.

Art 18: Oficina Operativa Móvil: tendrá a su cargo las tareas de identificación e inscripción, que por su naturaleza, imposibilidad de personas y necesidades de la población, deban realizarse fuera del ámbito físico de la Dirección.

Art 19: Oficina de Archivo: tendrá a su cargo la custodia de los libros, microfilmintas y otras formas de archivo que posea la Dirección en su Archivo Principal y Auxiliar. Emitirá asimismo reproducciones fonográficas o manuscritas que soliciten los interesados que acrediten interés legítimo para ello. Expedirá las libretas de matrimonio, previa presentación del testimonio que lo justifique.

Art 20: Secretaria de dirección: corresponde a la misma la preparación del Despacho del Sr Director y del Sub director; el control de los expedientes y notas, internos y externos; la confección y archivo de los libros de resoluciones de la Dirección.

Art 21: Oficina administrativa: corresponde a la misma, las funciones de Mesa General de Entradas de la repartición; recibo y despacho de correspondencia; registro y contralor de personal, confección y actualización de inventarios, estadísticas y partes diarios de información, tramitación de partidas por correspondencia.

Art 22: Mesa general de informes y turnos: corresponde a la misma, la entrega de turnos de atención de las distintas oficinas y la información al publico de los requisitos exigidos en las diversas tramitaciones; la entrega del documento nacional de identidad y de los reclamos al publico por incumplimiento de los tramites de identificación.



Art 23: Oficina de habilitación: corresponde a la misma, intervenir en todos los actos que tengan relación con la contabilidad, movimiento patrimonial y compras; actúa como ente recaudado, atiende los gastos de caja y cuentas especiales.

Art 24: Maestranza y suministros: corresponde a la misma, la vigilancia, mantenimiento y limpieza de la dirección: la provisión y control de los bienes de consumo.

Art 25: Corresponde a las diversas oficinas la realización de todas las tareas que se le encomienden, con arreglo a las disposiciones que dicte la Dirección.

Art 26: La Dirección dispondrá la documentación interna y de contralor de funciones y actividades a llevar por los Encargados de las distintas oficinas.

TITULO CUARTO

De la documentación

Art 27: Los asientos, registro y partidas se confeccionaran en un ejemplar el que a su finalización será reproducido mediante fotocopiado o procediendo similar, con la constancia del interviniente en su confección, oficial publico que superviso y del Jefe de Oficina, en su caso.

Art 28: La Dirección instrumentara las medidas necesarias a los efectos de que en la confección de los libros, intervenga un agente como Encargado de la serie respectiva, el cual pueda resultar identificado.

Art 29: Es facultad de la Dirección ordenar la apertura o cierre de series en las distintas Oficinas, de acuerdo con las necesidades del servicio.

Art 30: Los documentos que se archiven como complementarios de las actas o que den origen a las mismas, se encuadernaran con las referencias respectivas que permitan su identificación, conformándose el Archivo Auxiliar, de acuerdo a las disposiciones que al respecto dicte la Dirección conforme con las leyes vigentes.

Art 31: Las normas reglamentarias e interpretativas que dicte la Dirección a los efectos del cumplimiento de la presente Ordenanza y de las disposiciones vigentes en la materia, serán archivadas en Libro especial.



Art 32: Es la facultad de a Dirección disponer de medidas conducentes a la preservación y mantenimiento de la documentación existente.

TITULO QUINTO

De las tasas y exenciones

Art 33: Las tasa que graven los servicios prestados por la Dirección y sus dependencias, serán fijadas de acuerdo con la dispuesto en el art 4° de la Ley Provincial n°4992 y su reglamentación (art 5° del Dto. 8406/A/68):

Art 34: Los pobres de solemnidad, o notoriamente tales, quedaran exentos del pago de estos derechos, mediante declaración jurada que prestaran sobre su calidad, ante la Dirección.

TITULO SEXTO

Disposiciones transitorias

Art 35: Convalidándose los actos y disposiciones otorgados por la Dirección, con anterioridad a la sanciones y que se adecuen a las disposiciones de la presente.

Art 36: Derogándose las ordenanzas: del 13 de agosto de 1880 de creación del Registro Civil; n°2863 del 28/12/26; n°4439 del 2 5/09/58; n°5963 del 22/08/72 y n°6295 del 10/09/74. Derogándose los decretos N°. 7969 del 16/04/28; 597/B del 07/04/59; 1728/A del 09/10/64; 9958/A del 04/10/72; 1016/B del 18/05/78; 1103/B del 20/07/78 y 1515/B del 17/04/94. Derogase toda disposición que se oponga a la presente.

Art 37: Comuníquese, publíquese, dése al R.M y archívese.



ORDENANZA N° 10754

CÓDIGO DE ÉTICA PARA EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Modificada por Ordenanza 11604

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA SANCIONA CON FUERZA DE ORDENANZA:

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1º.- PARTE GENERAL

El presente Código de Ética pública establece un conjunto de deberes, prohibiciones e incompatibilidades e inhabilidades aplicables, sin excepción, a todas las personas que ejercen la función pública, en todos sus niveles y jerarquías, en el ámbito del Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.-

Art. 2º.- FUNCIÓN PÚBLICA

A los efectos del presente Código se entiende por función pública toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, por elección popular, designación directa, por concurso u otro medio legal, realizada en nombre o al servicio del Estado Municipal o de sus entidades en todos sus niveles jerárquicos.-

Art. 3º.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este Código rige para los empleados y funcionarios del Estado Municipal, ya sea del Departamento Ejecutivo, Concejo Deliberante, Tribunal de Cuentas, Tribunales Administrativos de Faltas, Tribunal Administrativo Fiscal, Entes de Control de los Servicios Públicos Municipales, Justicia Electoral Municipal, Sociedades del Estado y todo otro Organismo Público Municipal creado o a crearse, centralizado o descentralizado; sin perjuicio de las específicas normativas en materia disciplinaria que surjan de sus propios reglamentos internos, estatutos o legislación vigente.-

Art. 4º.- EL ingreso a la Función Pública implica tomar conocimiento del presente Código y asumir el compromiso de su debido cumplimiento.-



CAPITULO II

DEBERES

Art. 5º.- DEBERES GENERALES Y PARTICULARES

Sin perjuicio de los deberes particulares que les impongan las leyes vigentes, los empleados y funcionarios municipales están obligados a:

- a) Desempeñarse con honestidad, integridad y buena fe.
- b) Observar frente al público, en el servicio o fuera de él, una conducta correcta, digna y decorosa, acorde con su jerarquía y función; evitando comportamientos que puedan socavar la confianza del público en la integridad del funcionario y de la institución a la que sirve.
- c) Ser celoso custodio del dinero, documentos y todos los otros bienes correspondientes al dominio público o privado del Estado Municipal, evitando las erogaciones o el uso indebido de los mismos. Cumplir la normativa Municipal vigente en materia de inventario de bienes patrimoniales confiados a su cargo.
- d) Rehusar y abstenerse de solicitar dádivas, recompensas o cualquier otra ventaja con motivo de sus funciones respetando la normativa Municipal vigente respecto de los obsequios recibidos por los funcionarios públicos.
- e) Abstenerse de designar parientes para que presten servicios en los ámbitos comprendidos en el artículo 3 del presente, prescindiendo del requisito de idoneidad. Quien designe a un funcionario o empleado público deberá tomar los recaudos necesarios para considerar su idoneidad.
- f) Rechazar la designación a un cargo para el que no tenga aptitud.
- g) Evitar valerse de recursos, medios, facultades o prerrogativas inherentes a su función para realizar proselitismo o respaldar actividades partidarias.
- h) Defender las libertades civiles y políticas que aseguren el respeto a la dignidad humana y al bienestar general.
- i) Abstenerse de realizar actos discriminatorios por razón de raza, sexo, orientación sexual, religión, situación económica, ideológica, afiliación política o



de cualquier otra índole; en su relación con el público o con los demás agentes de la administración, garantizando igualdad de trato.

j) Capacitarse para el mejor desempeño de las funciones a su cargo, según lo determinan las normas que rigen el servicio o lo dispongan las autoridades competentes.

k) Hacer prevalecer el interés público sobre el interés particular.

l) No involucrarse en situaciones, actividades o intereses incompatibles con sus funciones; absteniéndose de toda conducta que pueda afectar su independencia de criterio.

m) Abstenerse de difundir toda información que hubiera sido calificada como reservada o secreta conforme a las disposiciones vigentes. No debe utilizar, en beneficio propio o de terceros o para fines ajenos al servicio información de la que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que no esté destinada al público en general.

n) Ser diligente y actuar con eficacia y celeridad. Debe usar el tiempo oficial responsablemente en el cumplimiento de sus quehaceres.

ñ) Conocer, cumplir y hacer cumplir estrictamente la Constitución Nacional, Constitución Provincial, Carta Orgánica Municipal y las Ordenanzas, Resoluciones y Decretos que regulan su actividad.

o) Cumplir la normativa Municipal vigente en materia de Declaraciones

.p) Denunciar ante su superior o las autoridades correspondientes, los actos de los que tuviera conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y que pudieran causar perjuicio al Municipio o constituir un delito o violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente Código. El superior anoticiado deberá formular, de corresponder, las denuncias pertinentes.

q) Facilitar la investigación que se llevare a cabo por aplicación del presente Código e implementar las medidas administrativas necesarias para esclarecer la situación.



r) Acreditar antecedentes de buena conducta mediante certificado expedido por la autoridad competente a excepción de los cargos electivos que se rigen por la normativa vigente al respecto.-

CAPITULO III

INCOMPATIBILIDADES

Art. 6°.- CONFLICTO DE INTERESES

A fin de preservar la independencia de criterio, el funcionario público no puede mantener relaciones ni aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

Tampoco puede:

- a) Dirigir, administrar, asesorar, patrocinar, representar o prestar servicios, remunerados o no, a personas físicas o jurídicas que gestionen o exploten concesiones o que sean proveedores del Estado Municipal.
- b) Mantener vínculos ni relaciones contractuales que le signifiquen beneficios u obligaciones con entidades directamente fiscalizadas por el órgano o entidad en la que se encuentre desarrollando sus funciones;
- c) Ser proveedor por sí o por terceros del Estado Municipal.
- d) Recibir directa o indirectamente privilegios originados en contratos y concesiones que celebre u otorgue la administración Nacional, Provincial o Municipal, durante su gestión.
- e) Los que hayan tenido intervención decisoria en la planificación, desarrollo y concreción de privatizaciones o concesiones de empresas o servicios públicos, tendrán vedada su actuación en los entes o comisiones reguladoras de esas empresas o servicios.-

Art. 7°.- ACUMULACIÓN DE CARGOS

El funcionario que desempeñe un cargo en la Administración Pública Municipal no debe ejercer otro cargo público remunerado en el ámbito nacional, provincial o local, cualquiera sea su categoría o característica, a excepción de la docencia en general, actividad de investigación o ciencias, y de las excepciones que



establezcan y regulen los regímenes especiales y siempre que no hubiere superposición de horarios que afecten en forma sustancial el desempeño eficiente del cargo o función pública.-

Art. 8º.- PERÍODO DE CARENIA Las incompatibilidades establecidas en el Art. 6º del presente Código regirán, a todos sus efectos, aunque sus causas precedan o sobrevengan al ingreso o egreso del funcionario público, durante el año inmediatamente anterior o posterior, respectivamente.-

CAPITULO III bis

INHABILIDADES

Art. 8ºBIS.- DELITOS DE LESA HUMANIDAD

Sin perjuicio de las inhabilidades establecidas en las disposiciones de la Carta Orgánica Municipal, no pueden ejercer la función pública en el Estado Municipal:

- a) Las personas sobre quienes haya recaído condena firme como autores, partícipes (en cualquier grado), instigadores y/o encubridores de los delitos de desaparición forzada de personas, homicidio, privación ilegítima de la libertad, supresión, sustitución o falsificación de identidad, torturas y cualquier otro delito que por su entidad constituya grave violación a los derechos humanos y/o delitos de lesa humanidad.
- b) Aquellos sobre quienes haya recaído condena firme en virtud de delitos cometidos en ocasión o para facilitar, promover o encubrir graves violaciones a los derechos humanos y/o delitos de lesa humanidad.
- c) Quienes hayan ocupado de facto cargos electivos, en cualquier periodo de interrupción del orden constitucional.
- d) Quienes hayan sido funcionarios de carácter político en cualquier dependencia de los Estados Municipales, Provinciales y Nacional, durante algún gobierno de facto. Quedan expresamente exceptuadas aquellas personas que hubieren accedido a estos cargos en virtud de la carrera administrativa previa.
- e) Quienes hayan sido investidos como jueces en los periodos de facto.

CAPITULO IV



SANCIONES Y ORGANISMO DE CONTRALOR

Art. 9º- SANCIONES

La violación a lo establecido en el presente Código hace pasible a los sujetos comprendidos en su Art. 3º, de la aplicación de las sanciones previstas en el régimen que le sea aplicable en virtud del cargo o función desempeñada, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas y políticas establecidas en la normativa vigente.-

Art. 10º- EL Órgano de contralor de la aplicación de la presente

Ordenanza será el Organismo a crearse a tal efecto, el que recomendará a quien corresponda por dependencia funcional la aplicación de las sanciones pertinentes; sin perjuicio de lo establecido en el Art. 5º inciso p) de la presente.-

Art. 11º- DIFUSIÓN

El Departamento Ejecutivo Municipal garantizará la difusión de la presente ordenanza a través de los recursos disponibles a los fines de su pleno conocimiento por parte de la ciudadanía.-

Art. 12º- DERÓGASE la Ordenanza 9591/96 (Código de Ética en el ejercicio de la Función Pública), y los Decretos Reglamentarios dictados en su consecuencia.-

Art. 13º COMUNÍQUESE, publíquese, dese al Registro Municipal y ARCHÍVESE.--

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA A LOS NUEVE DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 2004.-

El texto en negrita corresponde a la incorporación de fecha 16 de Abril de 2009 mediante la Ordenanza 11604.



Anexo III

DE LOS PUESTOS



PUESTOS DEL RC

Director y Subdirector: se encargan de dictar las normas internas, propender a la realización simultánea de la función estadística y de registro civil, realizar con organismos nacionales y extranjeros, todo intercambio de información que facilite el mejoramiento del servicio, celebrar, con organismos del ejecutivo, los convenios necesarios a los efectos de intercambiar informaciones, facilitar tareas específicas y correlacionar servicios, disponer, por resolución fundada, el descarte y destrucción de la documentación superflua, deteriorada o innecesaria, con arreglo a las disposiciones legales vigentes.

Asistente social: Eximición (no pago del importe) de los diferentes tramites que se realizan en el RC, excepto pasaporte.

Jefe de departamento:

- **Jefe de departamento de administración:** se tiene planificado crear este puesto.
- **Jefe de departamento de Judiciales:** se tiene planificado crear este puesto.
- **Jefe de departamento de identificación:** se tiene planificado crear este puesto.
- **Jefe de departamento logístico y móvil:** se tiene planificado crear este puesto.

Jefe de sección:

- **Jefe de sección de personal:** se encarga de la mesa de entrada general de la repartición, recibiendo y despachando correspondencia del personal, corresponde a la misma, las funciones de mesa general de entradas de la repartición; recibo y despacho de correspondencia; registro y contralor de personal, confección y actualización de inventarios, estadísticas y partes diarios de información, tramitación de partidas por correspondencia.



- **Jefe de sección de habilitación:** confecciona los libros contables, balances, rinde el dinero a los diferentes organismos, manejo de cuentas bancarias, supervisión del personal, entre otras tareas.
- **Jefe de sección de archivo:** resguardar documentos, dirigir y ejecutar actividades de recepción, archivo y custodia de documentos, en una unidad de archivo, a fin de mantener información organizada a disposición de la organización y de cliente.
- **Jefe de sección de registro móvil:** Informar periódicamente los trámites desarrollados en el área. Dirigir, controlar y coordinar las tareas que se desarrollan en zona de grupos vulnerables (Barrios carenciados).
- **Jefe de sección de mesa de entrada:** Informar periódicamente los trámites desarrollados en el área. Dirigir, controlar y coordinar las funciones de tomas de trámites.
- **Jefe de sección de mantenimiento:** manutención en orden del edificio, realizar informes periódicos de las instalaciones y pedir presupuestos.

Jefe de división:

- **Jefe de división de matrimonio:** dirigir y controlar las tareas que desarrollan los empleados del área de matrimonio.
- **Jefe de división de nacimiento:** dirigir y controlar las tareas que desarrollan los empleados en el área de nacimiento.
- **Jefe de división de defunción:** dirigir y controlar las tareas que desarrollan los empleados en el área de defunciones.
- **Jefe de división de identificación:** dirigir y controlar las tareas que desarrollan los empleados del área de identificaciones.
- **Jefe de división de judiciales:** dirigir y controlar las tareas que desarrollan los empleados del área de judiciales.
- **Jefe de división de control de trámites:** dirigir y controlar las tareas que desarrollan los empleados del área.

Administrativos:



- **Administrativo de personal:** Llevan adelante tareas relacionadas a los RR.HH como son ausentismo, control de legajos, vacaciones, entre otras.
- **Administrativo de habilitación:** encargados de llevar los libros contables de la caja, entrega de mandamientos, entre otras tareas.
- **Administrativo de caja:** Cobro de los diferentes tramites que realizan los contribuyentes y tareas administrativas varias.
- **Administrativo de archivo:** Resguardar documentos (las diferentes partidas), ejecutando actividades de recepción, archivo y custodia de documentos.
- **Administrativo de solicitud de partida:** Recepción y carga del pedido de partidas por parte del cliente externo.
- **Administrativo de matrimonio:** controlan que las parejas reúnan los requisitos necesarios para celebrar el matrimonio, llenado de formularios.
- **Administrativo de nacimiento:** Inscripciones de los recién nacidos.
- **Administrativo de identificación:** toma de trámites identificatorios, DNI, pasaporte.
- **Administrativo de defunciones:** Inscripciones de defunciones dentro de las 48hs de producido el deceso. Toma de huellas dactilares a personas NN o que se tiene alguna duda sobre la veracidad de la identidad.
- **Administrativo de judiciales:** marginara y efectuara las comunicaciones pertinentes, dentro y fuera de la jurisdicción de todos los hechos que impliquen modificación o alteración del estado civil de las personas; inscribirá las modificaciones del estado civil ordenadas por vía judicial; inscribirá adopciones cualquiera sea su naturaleza; divorcios, legitimaciones, habilitaciones de edad; reconocimiento y adicciones de apellidos paterno o materno, entre otros.
- **Administrativo de entrega de DNI:** encargados de la entrega de DNI que no pudieron ser entregados por correo.



- **Administrativo de registro móvil:** Realiza DNI en zonas periféricas de bajo poder adquisitivo, donde son eximidos los pagos del DNI. Movilizar al registro civil móvil a la zona estipulada para la toma de trámites.
- **Administrativo de mesa de entrada y turnos:** Atención y asesoramiento al cliente externo, en lo referente a los tramites que deben realizar. Entrega de turnos y control de requisitos, para los diferentes tramites.
- **Administrativo de mantenimiento:** corresponde a la misma, la vigilancia, mantenimiento: la provisión y control de los bienes de consumo. Confección de pedidos de arreglos edilicios, al área de obras y mantenimiento municipal.
- **Administrativo de correo:** se encargan de los pedidos de partidas a otras localidades o provincias y a su vez provee de partidas a las otras localidades y provincias.
- **Administrativo, secretaria:** corresponde a la misma la preparación del despacho del Sr Director y del Sub director; el control de los expedientes, noto, interno y externo y atención al usuario.



Anexo IV

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Licenciatura en Recursos Humanos

“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

Para una mejor visualización el documento ha sido ampliado y dividido en 4 partes.



MUNICIPALIDAD DE CORDOBA INFORME: **EVALUACION DE DESEMPEÑO**
 DECRETO N° 15.975 SERIE "A"/82

Apellido y Nombres Documento Cat.Cgo. Agrupamiento
 Programa Repartición Secretaria

Evaluación de Antecedentes:
 Período que abarca esta calificación: 12 meses, desde: 01/10/2011 hasta: 30/09/2012

AUSENCIAS QUE AFECTAN AL PERIODO DE ACTIVIDAD

CODIGO	02	10	TOTAL
DIAS			6
ANTECEDENTES	Cantidad	Puntaje Unitario	Puntos
Faltas Justificadas			
Faltas Injustificadas			
Llegadas Tarde: Justificadas			
Llegadas Tarde: Injustificadas			
Apercibimientos			
Suspensiones, días de			
			SUMA II

OBSERVACIONES: (En este espacio se deberá salvar toda enmienda, como así también señalar las causas por las cuales el empleado no fuere evaluado, por ejemplo por licencia prolongada, jubilación, etc.)

Córdoba, de de

Firma y Sello
 Director de Repartición o equivalente



SOLICITUD DE RECONSIDERACION	NOTIFICACION DEL AGENTE
(*) Firma Firma
Aclaración:	Aclaración:
D.N.I:	Fecha:
Fecha:	
(*) Una vez firmada la Solicitud de Reconsideración, el agente deberá presentar Nota, aclarando los items que se desea se revea, DENTRO DE LAS 48 hs SIGUIENTES.	
RATIFICACION O RECTIFICACIÓN 1a INSTANCIA	
Córdoba, de de Firma 1a instancia
RATIFICACION O RECTIFICACIÓN 2a INSTANCIA	
Córdoba, de de Firma 2a instancia
DECISION FINAL DEL RESPONSABLE DEL AREA O AUTORIDAD SUPERIOR	
Córdoba, de de (Firma y sello)
recuadro correspondiente a cada instancia la calificación (en intervalos de 5 en 5 pts) asignada al agente.	PROMEDIOS



“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

III (*) CONCEPTOS A EVALUAR	EVALUACION: Dentro de la escala prevista HASTA 25 PUNTOS	
<p>1) <u>Calidad y Rendimiento</u> En relación con la cantidad de trabajo realizado, se evaluarán los niveles de exactitud, eficiencia y velocidad.</p>	<p>Instancia A A1</p>	<p>Instancia B B1</p>
	<p>Revela lentitud y/o ineficiencia, su trabajo requiere una supervisión estrecha ya que incurro en frecuentes errores.</p>	
<p>2) <u>Conocimientos</u> Grado de dominio de la función que desempeña y de los métodos, procedimientos y medios aplicables a su trabajo.</p>	<p>Instancia A A2</p>	<p>Instancia B B2</p>
	<p>Demuestra un nivel insuficiente de conocimiento para el desempeño de sus tareas.</p>	
<p>3) <u>Cooperación</u> Predisposición para el trabajo en equipo y para responder al requerimiento de colaboración.</p>	<p>Instancia A A3</p>	<p>Instancia B B3</p>
	<p>Muestra dificultades o poca predisposición para trabajar en equipo y/o adopta actitud indiferente ante los requerimientos de colaboración.</p>	
<p>4) <u>Responsabilidad</u> Grado de responsabilidad evidenciado en el cumplimiento de los deberes y obligaciones en su función.</p>	<p>Instancia A A4</p>	<p>Instancia B B4</p>
	<p>No cumple con las obligaciones de su función.</p>	
<p>5) <u>Corrección Personal</u> Aspecto y cuidado de su persona. Actitudes, modales y comportamiento en sus relaciones y trato.</p>	<p>Instancia A A5</p>	<p>Instancia B B5</p>
	<p>No es cuidadoso de su aspecto personal, sus actitudes no son acordes a la función que desempeña y en ocasiones no guarda el comportamiento necesario.</p>	
<p>6) <u>Criterio e Iniciativa</u> Capacidad de análisis y discernimiento. Justeza en el enfoque de problemas y situaciones. Habilidad para desarrollar ideas y criterio propio.</p>	<p>Instancia A A6</p>	<p>Instancia B B6</p>
	<p>Analiza superficialmente los temas a su cargo. Sus iniciativas carecen de proyección.</p>	
<p>7) <u>Capacidad para conducir</u> Habilidad para: a) motivar la acción de sus subordinados, b) definir y transmitir objetivos, c) obtener resultados.</p>	<p>Instancia A A7</p>	<p>Instancia B B7</p>
	<p>Despierta resistencia en sus subordinados; no es claro en la definición de objetivos y dictado de órdenes. Obtiene escasos resultados.</p>	
<p>(*) Conducción y equivalentes: ítems 1,2,4,6 y 7. Profesionales (Sanidad y otros): ítems (1,2,3,4 y 6). Administrativos: Técnicos, Músicos, Proc. de Datos, Maestranza y Servicios: ítems 1,2,3, 4 y 5.</p>	<p>Instancia A A2</p>	<p>Instancia A A3</p>
	<p>Su grado de conocimiento le permite trabajar sin dificultades, pero requiere orientación.</p>	
	<p>Trabaja aceptablemente en equipo y/o responde a los requerimientos de colaboración.</p>	
	<p>Instancia A A4</p>	
	<p>Cumple medianamente obligaciones de su función.</p>	
	<p>Instancia A A5</p>	
	<p>Su presencia personal, comportamiento y modales son adecuados a su nivel de función.</p>	
	<p>Instancia A A6</p>	
	<p>Aceptable criterio y capacidad de análisis. En algunas ocasiones desarrolla su propia iniciativa.</p>	
	<p>Instancia A A7</p>	
	<p>Sus órdenes son claras y correctamente ejecutadas.</p>	
	<p>INSTANCIA A Fecha:</p>	
	<p>INSTANCIA B Fecha:</p>	



“Inserción de personas con Síndrome de Down en el Registro Civil de las Personas de la Municipalidad de Córdoba”

HASTA 75 PUNTOS			HASTA 100 PUNTOS		
<p>Instancia B B1</p> <p>trabajo alcanza un ni- prio.</p>	<p>Instancia A A1</p> <p>Requiere un mínimo de supervisión ya que su trabajo es confiable y eficiente.</p>	<p>Instancia B B1</p>	<p>Instancia A A1</p> <p>Sin requerir supervisión ejecuta sus trabajos con excelente calidad y rapidez, demostrando alto grado de eficiencia.</p>	<p>Instancia B B1</p>	
<p>Instancia B B2</p> <p>permite desempeñarse re orientación previa.</p>	<p>Instancia A A2</p> <p>Posee un conocimiento adecuado para la ejecución de su tarea habitual.</p>	<p>Instancia B B2</p>	<p>Instancia A A2</p> <p>Conoce perfectamente todos los matices de su tarea y tiene clara noción de la misma en relación con el resto de las funciones de su área.</p>	<p>Instancia B B2</p>	<input type="text"/> 2 $\left(\frac{A2 + B2}{2}\right)$
<p>Instancia B B3</p> <p>equipo y colabora en equiere.</p>	<p>Instancia A A3</p> <p>Se desempeña eficazmente en grupos de trabajo y presta ayuda a los demás.</p>	<p>Instancia B B3</p>	<p>Instancia A A3</p> <p>Se destaca por sus aportes en los trabajos en equipo y su permanente sentido de colaboración.</p>	<p>Instancia B B3</p>	<input type="text"/> 3 $\left(\frac{A3 + B3}{2}\right)$
<p>Instancia B B4</p> <p>gaciones propias a su</p>	<p>Instancia A A4</p> <p>Cumple con responsabilidad sus tareas habituales.</p>	<p>Instancia B B4</p>	<p>Instancia A A4</p> <p>Asume con total responsabilidad su trabajo, incluso aquel que escapa a lo rutinario.</p>	<p>Instancia B B4</p>	<input type="text"/> 4 $\left(\frac{A4 + B4}{2}\right)$
<p>Instancia B B5</p> <p>portamiento y modales le funciones.</p>	<p>Instancia A A5</p> <p>Aspecto personal bien cuidado y buena actitud en el trato con superiores y compañeros.</p>	<p>Instancia B B5</p>	<p>Instancia A A5</p> <p>Demuestra destacada pulcritud en su persona, lenguaje, trato y actitudes.</p>	<p>Instancia B B5</p>	<input type="text"/> 5 $\left(\frac{A5 + B5}{2}\right)$
<p>Instancia B B6</p> <p>idad de análisis. En opia iniciativa.</p>	<p>Instancia A A6</p> <p>En el desempeño de su tarea habitual revela iniciativa, creatividad y buen criterio, utilizando eficazmente su capacidad de análisis.</p>	<p>Instancia B B6</p>	<p>Instancia A A6</p> <p>Destacada habilidad para resolver problemas y situaciones no habituales. Desarrolla iniciativas y proyectos, actuando siempre con acertado criterio propio.</p>	<p>Instancia B B6</p>	<input type="text"/> 6 $\left(\frac{A6 + B6}{2}\right)$
<p>Instancia B B7</p> <p>correctas. Obtiene resul-</p>	<p>Instancia A A7</p> <p>Revela capacidad para el manejo de personal. Logra el cumplimiento de los objetivos buscados.</p>	<p>Instancia B B7</p>	<p>Instancia A A7</p> <p>Sus órdenes son aceptadas de buen grado por su claridad y definición. Obtiene excelentes resultados del grupo humano a su cargo.</p>	<p>Instancia B B7</p>	<input type="text"/> 7 $\left(\frac{A7 + B7}{2}\right)$
			<p>Promedios: (Sume los cinco promedios y divídalos por cinco).</p>		<input type="text"/> PROMEDIO III
			<p>CALIFICACION</p>		PUNTOS
			<p>PROMEDIO III</p>		
			<p>SUMA II</p>		
			<p>CALIFICACION FINAL</p>		
			<p>PUNTOS</p>		
			<p>*3 este casillero NO DEBE ser llenado antes de transcurridas 48 hs de la NOTIFICACION.</p>		
<p>Firma y Sello</p>					
<p>Firma y Sello</p>					



BIBLIOGRAFÍA

Algunas líneas bibliográficas, de Internet, de normativas, etcétera:

- “Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas” William B. Werther. Jr Keith Davis. Editorial: Mac Graw – Hill. 5° edición
- “Dirección estratégica” de Johnson, Scholes y Whittington. Editorial: Pearson ISBN. 7° edición.
- “Administración de recursos humanos” Idalberto Chiavenato. Editorial: Mcgraw-hill. 5° Edición
- “Gestión del talento humano” Idalberto Chiavenato. Editorial: Mcgraw-hill.
- “La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”: de Dolan Simon L y otros. Editorial: McGraw-Hill. 3° Edición.
- “Gestión de los recursos humanos” Luis Gómez Mejía; David Calkin; Robert Cardy. Printice Hall. 5° Edición.
- “Dirección estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias” Martha Alles. Editorial: Granica. Publicación del 2006
- “Megatendencias 2010” de Patricia Aburdene. Editorial: Granica. Publicación del 2006

Antecedentes de Internet

- <http://www.sindromedown.net>
- <http://www.asdra.com.ar/>
- <http://www.ladiscapacidad.com>
- <http://www.discapacitados.org.ar>
- <http://infoleg.gov.ar/>
- <http://www.fundacionvoces.org/>
- http://www.mtin.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/enciclo/general/c_ontenido/tomo1/21.pdf

Archivos PDF:

- Guía de Empleo con Apoyo para Familias con Hijos Trabajadores. http://www.sindromedown.net/adjuntos/cPublicaciones/65L_guiade.pdf
- Concepto, características y elementos del Empleo con Apoyo de Borja Jordan de Urres. Universidad de Salamanca. [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1237&context=gladnetcollect&sei-redir=1#search="pdf+Concepto,+características+y+elementos+del+Empleo+con+Apoyo](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1237&context=gladnetcollect&sei-redir=1#search=)



mpleo+con+Apoyo+de+Borja+Jordan+de+Urres.+Universidad+de+Salamanc
a."

- El Preparador Laboral perfil profesional.
http://www.sindromedown.net/adjuntos/cPublicaciones/25L_libropreparador1.pdf
- El empleo con apoyo en España. Jordan de Urríes Vega y M. A Verdugo Alonso.
[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1246&context=gladnetcollect&seiredir=1#search=El+empleo+con+apoyo+en+Espa±a.+Jordan+de+Urr±es+Vega+y+M.+A+Verdugo+Alonso."](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1246&context=gladnetcollect&seiredir=1#search=El+empleo+con+apoyo+en+Espa±a.+Jordan+de+Urr±es+Vega+y+M.+A+Verdugo+Alonso.)
- Empleabilidad y adaptabilidad de los jóvenes con inteligencia límite y sus procesos de integración laboral. Patricia Olmos Rueda.
http://ddd.uab.cat/pub/trerecpro/2009/hdl_2072_41959/Treball+de+recerca.pdf
- El empleo público y las personas con discapacidad. Director: Luis Cayo Pérez Bueno.
http://www.sindromedown.net/adjuntos/cPublicaciones/48L_publicaciones.pdf
- Personas con discapacidad intelectual y necesidades de apoyo intermitentes: situación, necesidades y demandas.
<http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO6694/pcdinteligencialimiteliger.pdf>
- Manual de RSE para Pymes. Fundación Pro humana.
<http://www.prohumana.cl/documentos/guiarse.pdf>

Varias

- Antecedentes de la OMS y de la Asociación Americana sobre Retardo Mental, Síndrome de Down,
- Normativas internacional y nacional con respecto a discapacidad.
- Estatuto municipal ordenanza N° 7244, escalafón or denanza N° 8023.