



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

A.S.A.P.

**ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA PARA EL SECTOR PÚBLICO**

**TESINA SOBRE
EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Director de Carrera: Dr. Alfredo Lepera ~~LE PERA~~ LE PERA

Alumna: Sandra Noemí Vergara

10 de diciembre de 2007.

ÍNDICE

1	Objetivo del Trabajo	2
1.1	Introducción	3
1.2	Interrogante	4
1.3	Hipótesis	4
2.	Organizaciones Públicas	4
2.1	Organizaciones Públicas, Sociedad y Estado	7
3.	Normativa laboral y administrativa vigente	8
4.	Competencias de la Coordinación de Recursos Humanos y organización de INASE	15
4.1	Capacitación y Evaluación de Desempeño	21
5.	Diagnóstico organizacional	29
6.	Interpretación de las encuestas y entrevistas como base del diagnóstico	34
6.1	Evaluación de desempeño en la práctica	45
6.2	Recomendaciones y propuestas	46
6.3	Proyecto de cursos del INASE	48
7.	Estructura Organizativa del Instituto Nacional de Semillas	51
8.	Comentarios y conclusión final	52
9	Bibliografía	55

1.- Objetivo del Trabajo.

En un mundo caracterizado por continuos cambios científicos, tecnológicos, políticos y sociales, las organizaciones tienen una necesidad creciente de definir su visión, misión y delinear sus políticas. Para ello es necesario contar con personas que tengan actitudes, aptitudes y conocimientos adecuados para el desarrollo de sus competencias. El Estado debe promover estilos de conducción que favorezcan la creatividad, la innovación y el desarrollo de conocimientos y habilidades de las personas que se desarrollan en el ámbito de la Administración Pública Nacional (A.P.N.)

El presente trabajo intentará explorar la relación existente entre la Evaluación de Desempeño y la Carrera Administrativa, *intentará además analizar si el actual subsistema de Evaluación de Desempeño se encuentra en condiciones de propiciar el crecimiento individual y el desarrollo de la carrera administrativa de los agentes de la planta permanente incluidos en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) y como resultado de este proceso motivar a las personas a cumplir con el objetivo de producir bienes y servicios públicos de calidad.*

Se espera que la información que se aporte sirva de material para la generación de acciones que faciliten la promoción y el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos de las personas que se desarrollan en la A.P.N., incrementando la productividad y el crecimiento organizacional.

El presente estudio se circunscribe al Instituto Nacional de Semillas (INASE), Organismo Descentralizado de la Administración Pública Nacional, dependiente del Ministerio de Economía y Producción, que actúa bajo el escalafón "Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SI.NA.P.A.), donde Recursos Humanos, es una Coordinación dependiente de la Unidad de Presidencia del INASE, cumpliendo el rol clave de articular el sistema que nos interesa diagnosticar.

El período de investigación abarca desde 2004 a 2006

1.1.- Introducción.

Se realizará un análisis de la información documental, entrevistas a informantes claves, cuestionarios.

Para desarrollar el presente trabajo se revisará toda la información a nuestro alcance, se analizarán los textos y artículos obtenidos en internet. En primera instancia, y a modo de introducción, se iniciará la tarea formulando una pregunta referida al tema en cuestión, efectuando hipótesis, que serán contrastadas con la situación real observable. Sobre la base de la información recabada se describirá el tema, para culminar con la propuesta y recomendaciones a adoptar.

Se efectuará un diagnóstico organizacional, cuyo producto puede ser visto como una amenaza o una oportunidad, hecho que le permitiría a toda organización pública afrontar las dificultades por venir, su adaptación a los cambios y la posibilidad de crecer. Esta tarea incluye diversos ítems: estructura, sistema político, tecnología y relaciones, historia de la organización y cultura. El rol que cumpliremos es el de profesionales, a quienes se encomienda efectuar una intervención organizacional, que a priori, debería implicar un cambio profundo en base a un programa de desarrollo organizacional, a los efectos de enfrentar de manera eficiente los avatares que nos presenta el contexto actual, las demandas heterogéneas y la cultura burocrática que tiende a homogeneizar discursos y acciones.

El marco teórico se inicia definiendo organización, partiendo de la teoría de sistemas, indicando sus componentes básicos y la relación que existe entre ellos. A continuación se citará la normativa laboral vigente y su relación con el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, ya que ellos reglan la actividad administrativa estatal, en lo que se refiere a recursos humanos en general, y evaluación de desempeño en particular.

A su vez se definirá Administración Pública y su relación con los conceptos de Reforma del Estado y Reforma Administrativa, y en forma subsidiaria con la Nueva Gestión Pública, partiendo del esquema propuesto por Roulet y Sábato, quienes hablan de campos de acción socio-económico, político e institucional, para enmarcar el territorio de lo estatal.

A continuación se definirán los componentes básicos de una organización, en nuestro caso pública, donde los trabajadores estatales y las personas que ocupan cargos políticos –funcionarios estatales-, son el motor de la misma que plantean por

delegación un proyecto de gobierno, basado en el planeamiento estratégico situacional¹, considerando a este como un instrumento de la alta dirección, que de acuerdo a la tesis malthusiana debería estar incorporada en la valija de recursos cognitivos de todo funcionario público o político.

Aquí es donde entra a tallar el tema de las habilidades gerenciales para enfrentar en forma exitosa al entorno que las rodea, que es cambiante y turbulento.

1.2- Interrogante.

¿Se encuentra el actual Subsistema de Evaluación de Desempeño en condiciones de propiciar el crecimiento individual y el desarrollo de la carrera administrativa de los agentes de planta permanente incluidos en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa establecido por el Decreto N° 993/91 y sus modificatorios y complementarios, y como resultante de este proceso motivar a las personas a cumplir con el objetivo de producir bienes públicos, en el caso de INASE, prestación de servicios?.

1.3- Hipótesis.

La evaluación de desempeño de los empleados estatales produce desmotivación y desinterés en la propia burocracia, debido a la anomia moral que se halla enquistada en las organizaciones públicas, generando productos públicos de baja calidad. A su vez, la evaluación de desempeño genera un clima laboral que no fomenta el trabajo en equipo, ni permite la adquisición de habilidades y competencias necesarias para el siglo XXI.

2.- Organizaciones Públicas.

Vivimos en una **sociedad organizacional**, nacemos, nos desarrollamos y morimos en organizaciones, que con el tiempo se transforman en instituciones, donde lo habitual es el cambio. Definimos a la **organización** como un conjunto de elementos interrelacionados que incluye: Personas (constituyen su principal activo), Estructuras (división horizontal y vertical del trabajo), Procedimientos administrativos (modalidad del trabajo: planificación, programación, presupuestación, coordinación, control), Conflicto (fenómenos sociales tales como negociación, cultura, relaciones de poder,

¹ Tesis central de la teoría esbozada por Carlos Matus.

etc.), Objetivos comunes, Cultura, Sistema Político (funciones y jerarquías organizacionales) y Recursos (materiales).

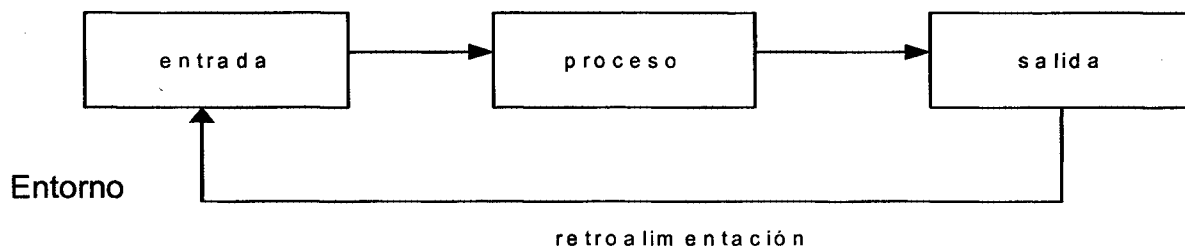
Todos estos componentes interactúan entre si y tienen un objetivo común, insertos en un contexto turbulento y cambiante. La organización desarrolla estrategias para prolongarse en el tiempo, a partir de una cultura y estructura acorde.

Las organizaciones están compuestas por **personas**, que constituyen su principal recurso.

En toda organización los **grupos** crean normas, es decir reglas que orientan comportamientos y opiniones, donde el individuo actúa a partir de la solidaridad².

Según Francois Petit, *“una organización no puede resumirse en una suma de individuos, de grupos, de talleres, de oficinas o de servicios. Por el contrario, dichos elementos se hallan en estado de interacción necesaria, es decir de interdependencia para la realización de un objetivo oficialmente común: producir un bien o servicio.; de ahí que cualquier modificación de un elemento lleve consigo la modificación de todos los demás y, por tanto, del conjunto.”*. Asociamos este concepto con la idea de sistema abierto.

Organizaciones como sistema abierto (esquema)



El pensamiento sistémico se basa en entender que las organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin, lo que requiere entender su propósito, sus interacciones y sus interdependencias con los mercados, la competencia y en general con su medio ambiente.

Asimismo, podemos definir a la **organización pública**, cuyo objetivo es producir bienes y servicios públicos, asociada al concepto a la **cultura organizacional** como:

² Hay tres interpretaciones de la solidaridad que no se excluyen mutuamente: 1) los miembros del grupo se defienden del modo más eficaz contra las presiones organizacionales o de otros grupos. 2) la afiliación al grupo reconforta, aunque el grupo no proporcione auxilio alguno, desde un punto de vista operativo y estratégico. 3) la solidaridad existe entre los miembros de un grupo pues viven juntos simultáneamente el mismo proceso de acceso a la identidad.

Sistemas sociales dotados de procesos de socialización, así también como de normas y estructuras sociales.

Es en este contexto donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales. A su vez las organizaciones deben tener una **estructura** para dividir el trabajo y coordinar sus tareas. Ella no actúa sola, tiene competidores, enfrentando amenazas y oportunidades que le brinda el contexto o **entorno**. Ella se rige por un **sistema político** o de poder.

Hay diversos enfoques y autores que tratan el tema organizacional, entre ellos Mintzberg³, quien habla de configuraciones estructurales, Claudia Bernazza⁴, dice que la organización surge "...cuando un conjunto de personas tiene necesidades en común y define objetivos a alcanzar, y éstos los expresa como norma conocida por todos los miembros y por la sociedad, y dentro de esa norma se institucionalizan roles, estamos ante una organización social. La organización, cuando alcanza niveles formales, expresa sus objetivos y normas de agrupación, convivencia y gobierno en un "estatuto", esto es, una regla formal que presenta frente a la sociedad y al Estado para que éstos la reconozcan y su ordenamiento interno se suele representar a través de un organigrama".

Motivación

La motivación es una variable clave en las organizaciones modernas, y resulta esencial para el hombre contemporáneo, ya que permite que los individuos cumplan su trabajo con entusiasmo, porque desean hacerlo y se halla vinculada con el comportamiento humano. Existen diversos enfoques para tratar el tema de la motivación:

Maslow predica acerca de una jerarquía de necesidades humanas que actúan como motivadoras (1º lugar: necesidades fisiológicas y de seguridad, 2º lugar: necesidades sociales, 3º lugar: necesidades de autoestima y 4º lugar: necesidades de autorrealización).

Herzberg, expone la "teoría de la higiene-motivación", para mejorar el conocimiento sobre el comportamiento de las personas en el trabajo y sobre los factores que

³ Mintzberg, piensa que al igual que las especies que evolucionan, las organizaciones también lo hacen, y define las configuraciones estructurales en seis tipos: organización simple, organización burocrática mecánica, organización burocrática profesional, organización adhocrática, organización misional y política.

⁴ Bernazza, Claudia. "Desarrollo de Recursos Humanos".

determinan la satisfacción o insatisfacción en él mismo. Habla de dos tipos de factores que afectan al hombre: 1º higiene: que opera sobre la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales e incluye entre ellos la retribución, condiciones de trabajo y 2º motivación: que incide en la satisfacción de las necesidades de autoestima y autorrealización.

Mc Clelland, habla de la “teoría para el logro”, analizando las características de los individuos, identificándolas como orientadas hacia el logro.

Mc Gregor, crea la “teoría X e Y”. Teoría X: adopta el criterio tradicional de administración (paradigma mecanicista, sólo satisfacen necesidades fisiológicas y de seguridad, en menor medida las sociales. Teoría Y: Se requiere teorías integrales del comportamiento humano para movilizar los recursos que el individuo puede aportar al trabajo, respondiendo a una concepción de la dirección en función de un paradigma psicosociológico de la organización.

El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre las personas y la organización, y la forma en que se llevan a cabo los objetivos organizacionales y los individuales.

2.1.- Organizaciones Públicas, Sociedad y Estado.

La modernización de la sociedad tiene lugar cuando se configura el Estado, y es esto lo que propicia la aparición de organizaciones. Roulet y Sábato (1971) definen los procesos históricos de sociedades complejas a partir de diversos campos y sus articulaciones. Las organizaciones públicas cumplen la función de ser mediadoras entre la sociedad y el Estado, que a través de su plan de gobierno, diseña políticas públicas para solucionar los problemas que se encuentran ubicados en la agenda de gobierno, por una cuestión socialmente problematizada, por ejemplo el Plan Nacional de Control de Rotulado y Calidad de Semillas.

El campo socioeconómico enmarca el sistema social: grupos o clases sociales con características heterogéneas, signadas por la conflictividad y por tener una influencia diferencial al interior del propio campo y con el resto de los campos indicados.

El campo político remite a la órbita del Estado, en tanto actor específico y como mediador en la resolución de conflictos. El campo institucional refiere a las instancias de Gobierno, que opera a través de instituciones, centralmente la Administración Pública, definida por su carácter jerárquico, regulado por normas para la aplicación de recursos en actividades específicas.

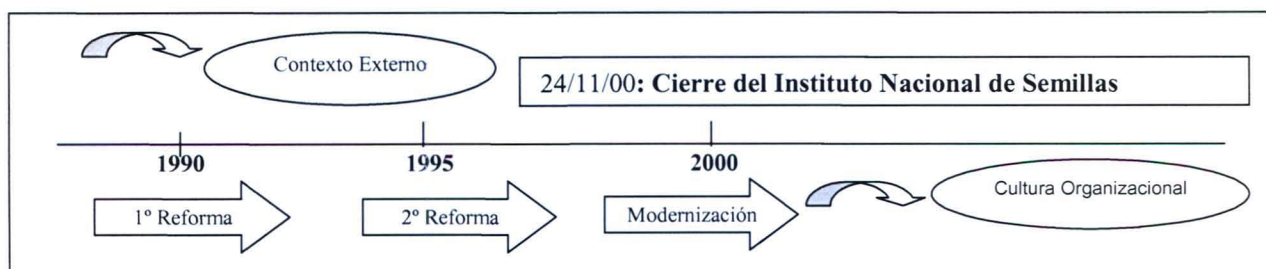
Algunos análisis indican que el rol del Estado se ajusta a los modelos y estrategias de crecimiento del campo socioeconómico, más precisamente a la economía e identifican los correlatos de política pública a partir de las diferentes estrategias de crecimiento.

Roulet y Sábato indagan sobre el grado de autonomía del Estado y sus organizaciones, planteando al respecto que el Estado y la Administración pública:

- ⇒ Cuentan con una autonomía relativa;
- ⇒ Tienen intereses propios;
- ⇒ En ellos tienen mayor influencia los grupos minoritarios y privilegiados;
- ⇒ Los grupos emergentes, mayoritarios tienen una influencia acotada.

El modelo de Estado y el desarrollo de la Administración Pública no pueden desvincularse del modelo de sociedad. En este sentido, los autores mencionados dan cuenta de la inalteración del modelo de desarrollo capitalista desde la conformación del Estado Argentino y el carácter funcional de las transformaciones en los otros campos de acción, aún cuando dichas transformaciones den cuenta de mayores niveles de participación de los grupos sociales con menor influencia.

3.-Normativa laboral y administrativa vigente.



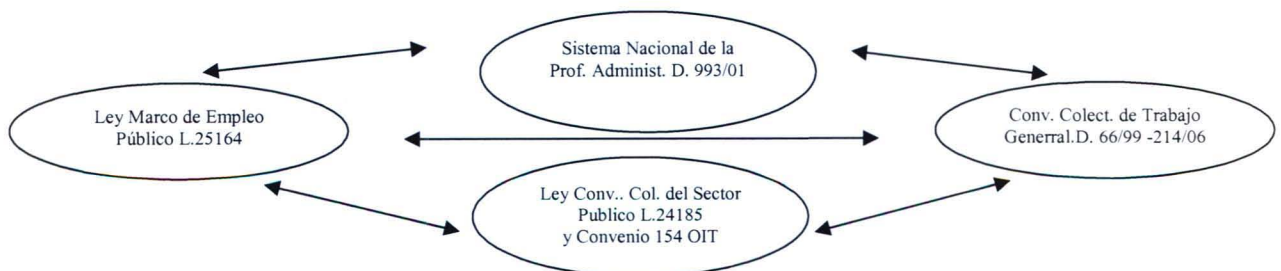
A fines de los 80 y principio de los 90, nuestro país vivió graves crisis político institucionales, que desembocaron en un proceso de Reforma del Estado cuyo objetivo principal era reducir el gasto público debido a la crisis fiscal en que se encontraba inmerso el Estado Nacional, lo que produjo una profunda transformación del Estado, reformulando su perfil y sus funciones. Asimismo, se desarrollaron una serie de políticas públicas específicas, que provocaron grandes cambios en sus respectivos campos de acción. Al respecto, se tomaron diversas medidas: privatización de empresas públicas, reducción del plantel de empleados públicos nacionales (por transferencia a provincias, por retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas y otras modalidades).

Durante la primera etapa de la reforma administrativa, se puede observar desde antes de los noventa una constante disminución del empleo público, en el Estado Nacional (cargos permanentes y transitorios presupuestados), un aumento en el empleo público provincial y la incorporación de personal bajo formas contractuales basadas en la flexibilidad laboral. A fines de 1991, comienza un proceso de reforma de los sistemas de carrera o escalafonarios que incorpora los conceptos de trabajo polimodal, de la capacitación permanente y de la evaluación de desempeño que flexibiliza la estabilidad laboral.

La reforma económica y del Estado tuvo como complemento una trascendente reforma en el campo laboral, que en lo referido a empleo público se da a partir de tres normas fundamentales, con relación al empleo público:

- ⇒ **Convenciones Colectivas de Trabajo para el Sector Público.**
- ⇒ **Ley de Empleo Público.**
- ⇒ **Convenios Colectivos de Trabajo General.**
- ⇒ **Sistema Nacional de la Profesión Administrativa.**

En los noventa se dio un rediseño en la Administración Pública, en cuanto a su escalafón, carrera y en la evaluación de desempeño, a partir de la creación de:



Estas normas transformaron las tradicionales regulaciones estatales en materia de empleo, mercado de trabajo y en la regulación de los intereses de los actores involucrados. Esta política laboral surgió en un contexto de crisis económica y estatal, teniendo como actores estelares al Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial, producto de la internacionalización de la economía.

Cómo primera medida debemos preguntarnos ¿Qué es la administración pública y porque se quiso reformar? **Administración Pública:** *"es una organización que el Estado utiliza para canalizar adecuadamente demandas sociales y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones modificadoras de la realidad, mediante la producción de bienes, servicios y regulaciones".*

No solo en la Administración Pública hay instituciones. Hay algo dentro de ella que las mueve. Ese motor son las personas, mejor dicho los "funcionarios –electos y trabajadores estatales" que en su conjunto conforman la burocracia, y es esta burocracia la que se desenvuelve, cumpliendo su función impulsada por valores, patrones de conducta, emociones, sentimientos, intereses, etc.

En lo que respecta al rediseño de la propia Administración Pública, asistimos en un principio a la **Reforma Administrativa**⁵. Una vez minimizado el Estado, surge una variante crítica de políticas surgidas del "Consenso de Washington" por quienes lo promovieron, esta vez enfatizando la eficacia estatal para el buen funcionamiento de los mercados y la ampliación de su capacidad institucional, surgiendo así una nueva "generación de reformas", *apoyadas en ideas básicas del management, gracias al éxito obtenido oportunamente en el sector privado*" (New Public Management)⁶ Se critica al modelo tradicional weberiano, en virtud al sistema clientelar y/o patrimonialista imperante en América Latina. Síntesis del enfoque de Oszlak:

- ⇒ **Reformas de Segunda Generación** (hacia afuera), donde "predominan consideraciones de tipo jurídico y financiero".
- ⇒ **Reformas de Segunda Generación** (hacia adentro), donde "las transformaciones tienen un trasfondo más tecnológico y cultural".

"*Dejar que los gestores gestionen*" sería la frase que sintetiza los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), aludiendo a la búsqueda del incremento de la responsabilidad de quienes administran los servicios ante el público, reciclando así una problemática tradicional del sector público: la frontera entre política y administración, que se resolverá por un "nuevo marco de responsabilidad que reordene la vinculación entre las funciones políticas y administrativas".

Adherimos a lo expresado por Andrea López, pensando que la gestión estatal debería modernizarse, enfocando no solo en términos de mejora de la eficiencia

⁵ Para Oszlak, la Reforma Administrativa es un "Proceso político que -como tal- "genera oposición y resistencia, implicando a veces profundos cambios en la correlación de fuerzas políticas y en la asignación de valores dentro de una sociedad" dependiendo la resistencia encontrada de "la magnitud de los cambios que se intenten, por cuanto los mismos modifican posiciones de poder y redistribuyen recursos entre sectores, unidades, funciones o programas".

⁶ A principios de los noventa se difundió a nivel mundial la Nueva Gestión Pública (NGP) como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas. La NGP reconoce básicamente a la reforma de la gestión pública como "*una serie de cambios intencionales de las estructuras y procesos de organizaciones del sector público con el objetivo de que funcionen mejor –en algún sentido–*". En esencia, los principios y técnicas del management público se presentaron como un conjunto de iniciativas aplicables a todo tipo de organizaciones y caracterizadas por su neutralidad política. Este tipo de reformas se apoyan en el uso de la evaluación de resultados como práctica sistemática, con la expectativa de encontrar en ellos una herramienta de enorme potencial para la formulación de políticas y programas, y para la gestión del sector público en general. La aplicación de la NGP a nivel internacional, en la mayoría de los casos, no fue acompañada por la recreación de mecanismos que hubieran favorecido el desarrollo de una nueva cultura de la responsabilidad, capaz de reordenar la interrelación entre funciones políticas y administrativas, en lugar de sustituir la supervisión de burócratas y políticos por el control a través de principios de mercado.

interna de las organizaciones estatales, sino en la capacidad de estas para generar condiciones que permitan el funcionamiento eficiente del sector privado y para salvaguardar la cohesión social. El desafío es construir “verdaderas burocracias modernas”, basadas en el mérito, con autonomía técnica y conducción política, y sometidas a reglas precisas para tornarlas más transparentes, accesibles, responsables y receptivas, creando una cultura del servicio público a partir de modelos distintos a los aplicados anteriormente. Se enfrentan de este modo a tres ejes: la apropiación privada del aparato público, la actuación autoreferenciada y la falta de responsabilidad pública.

Síntesis de Leyes Laborales fundamentales		
Convenciones Colectivas de Trabajo ⁷	Ley Marco de Empleo Público ⁸	Convenios Colectivos de Trabajo General ⁹
<p>Expone acerca del mecanismo de negociación de las condiciones de trabajo entre el Estado, en su rol de empleador, y entre los agentes públicos representados por las organizaciones sindicales.</p> <p><u>Artículo 5:</u> la prevalencia del convenio general al establecer que en todos los casos de conflictos de normas entre el CCT general y los Convenios sectoriales, será de aplicación la norma vigente en el CCT general, que se reconoce de jerarquía superior.</p> <p><u>Artículo 8:</u> podrán ser objeto de negociación colectiva sectorial la estructura de la carrera, el escalafón, las materias remitidas y las no incluidas en el CCT general y todas las modalidades sectoriales de institutos emergentes del convenio general.</p>	<p>Comprende a los trabajadores del servicio civil de la Nación y plantea los principios generales del empleo público. Estos deben ser respetados en las negociaciones colectivas que se celebren en el marco de la Ley 24.185. Órgano rector: Jefatura de Gabinete de Ministros.</p> <p>Dictaminan los deberes y derechos de los empleados del Poder Ejecutivo y de los organismos descentralizados. Se excluye a los funcionarios políticos, al personal militar, policial y de seguridad, al personal diplomático, al clero y al personal comprendido en las convenciones colectivas en el marco de la Ley 14.250.</p> <p>El personal puede revistar en los regímenes de estabilidad, o como personal de gabinete de las autoridades y contratados.</p>	<p>Se trata de un Convenio General que contiene a un conjunto de escalafones sectoriales, que aún deben adecuarse a éste. Incluye al personal civil de la Administración Central y Organismos Descentralizados y pertenecientes a trece sistemas escalafonarios.</p> <p>Establece el régimen de Ingreso, Deberes y Prohibiciones para el personal del sector público nacional.</p> <p>Contempla la pérdida de la estabilidad laboral por redefinición funcional u organizacional, por desempeño inadecuado y por sanciones disciplinarias. También presenta un catálogo de derechos (la igualdad de oportunidades, la libre agremiación, la capacitación permanente y obligaciones, reglamentando la evaluación de desempeño y la capacitación permanente) y obligaciones.</p>

⁷ Ley N° 24.185 –D. N° 447 del 17/03/93.

⁸ Ley N° 25.164 – D. N° 1421 del 08/08/02. Antes la relación de los dependientes de la Administración Pública se regía por el Régimen Jurídico Básico de la Administración Pública Ley 22.140, vigente desde enero de 1980, dictada por un gobierno de facto, que colisionaba en forma clara y concreta con la ley 24.185, de Negociación Colectiva en el Empleo Público del año 1992. La Ley 22.140, no solamente omitía toda consideración relacionada con incentivar, estimular o promover la negociación colectiva, sino que, más aún, contenía disposiciones que expresamente la limitaban, tales como las que establecían expresa y taxativamente los derechos y obligaciones de los empleados, y ponía en manos del Estado el dictado de las normas que implementaban el funcionamiento del sector y la forma de llevar a cabo las funciones y tareas a cargo de los agentes.

⁹ Decretos Nros. 66/99 y 216/06

Características de la estabilidad¹⁰

El régimen de estabilidad comprende a la carrera administrativa básica y las específicas. Se plantean principios de transparencia, publicidad y mérito en la selección, en la promoción en la carrera sobre la base de la evaluación de la eficiencia, eficacia, rendimiento laboral y de capacitación. El régimen de contrataciones por tiempo determinado comprende sólo la prestación de servicios transitorios o estacionales. Los principales derechos son la estabilidad, la igualdad de oportunidades, la capacitación permanente, la afiliación sindical y la negociación colectiva, licencias, compensaciones e indemnizaciones, asistencia social, higiene y seguridad, renuncia y jubilación.

Las promociones a cargos vacantes deben basarse en sistemas de selección de antecedentes, méritos y aptitudes y el CCT debe determinar los mecanismos de participación y control. También el régimen de licencias, justificaciones y franquicias es materia convencional. Entre los deberes se destacan la prestación de servicio sobre la base de principios de eficiencia, eficacia y rendimiento laboral; debe observar las normas y conducirse con colaboración con el público y el resto del personal; observar el deber de fidelidad y guardar discreción o reserva en todo asunto que lo requiera; llevar a conocimiento superior todo acto que pueda causar perjuicio al Estado; excusarse de intervenir en toda actuación que pueda originar parcialidad; velar por los bienes y patrimonio del Estado y seguir la vía jerárquica correspondiente.

El SINAPA puede ser revisado, adecuado y modificado en el ámbito de la Convención Colectiva. En este punto compartimos lo expresado por *Claudia Bernazza*¹¹, en cuanto a que *“carrera no debería definir como máxima aspiración la ocupación de cargos en el organigrama, los que pueden desaparecer en cualquier momento, según las necesidades del Plan Institucional de Gobierno. La legislación de los últimos veinte años da cuenta de esta necesidad de separar estos aspectos”*. La misma sostiene que *“...los avances en la carrera deben estar dados más allá de la ocupación de cargos, por motivos que quedan pautados en la propia carrera. La expectativa entonces no estará centrada en la ocupación de un cargo, sino en el*

¹⁰ El artículo 14 bis de la Constitución Nacional introducido en la reforma que se efectuara en 1957 y mantenido en la de 1994, garantiza la estabilidad del empleado público. En su interpretación lógica y literal, la norma constitucional veda la ruptura discrecional e incausada de la relación de empleo público. Para el sector público establece en forma expresa la estabilidad del empleado público, estabilidad de carácter perfecto o propia, que implica que el agente del Estado nacional, provincial o municipal, no pueda ser cesanteado sin justa causa y previa sustanciación del correspondiente sumario administrativo donde se respete en la forma más amplia, el ejercicio del derecho de defensa y siempre sujeto a la correspondiente revisión judicial.

¹¹ BERNAZZA, C. Autor citado.

avance en el propio desarrollo profesional, lo que no necesariamente significará conducción de personal y áreas, sobre todo si no es la vocación del agente. Estos cargos se concursarían en cada caso, pero si la voluntad no es concursarlos, hay horizonte de sentido en la carrera por el propio desarrollo profesional. Puede darse el caso, incluso, de personal con más nivel de desarrollo profesional que el responsable del área, pero esto no significa que no pueda participar de su equipo”.

Otro aspecto de la reforma se relaciona con un proceso de sustitución del empleo permanente por las formas contractuales a término como los contratos de locación de servicios y las pasantías. Con relación a estas nuevas formas de contratación que aparecen en el Estado, *“...no deben ser analizadas como un “desvío” a resolver: los pasantes, los becarios, los “subvencionados”, las contrataciones de obras y servicios, los planes de empleo transitorio, seguramente se quedarán entre nosotros por bastante tiempo. En algunos casos, pasarán a formar parte de las formas de contratación habituales. Esta situación no supone una deformación de la carrera, se trata de múltiples formas de contratación que el Estado tiene como herramientas para sus necesidades estratégicas”.*¹²

Sistema Nacional de la Profesión Administrativa¹³

Surgió para solucionar las deficiencias del escalafón anterior¹⁴, donde los ascensos por concurso y los mecanismos de ingreso se habían suspendido, donde ante la imposibilidad de ajustar salarios, se recurría a ascensos de categoría, distorsionando completamente el ordenamiento escalafonario, por no haber relación entre nivel de responsabilidad y categoría de revista, hecho que desorganizó y desvalorizó la carrera administrativa estatal. Fue un intento de profesionalizar la carrera administrativa estatal de 30.000 agentes estatales.



¹² Bernazza, Claudia. Autor citado

¹³ Decreto N° 993 del 27/05/1991 y sus modificatorios y complementarios.

¹⁴ Decreto N° 1428/73.

Características generales del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa.

Estructura sencilla de tres agrupamientos, seis niveles A, B, C, D, E y F (promoción vertical) con sus respectivos grados del 0 al 9 o 10 (promoción horizontal). Los ascensos pueden realizarse sólo por concurso, sin tener en cuenta la antigüedad. La carrera vertical, que categoriza a los agentes según funciones básicas de conducción o coordinación, profesionales y operativas, implica requisitos mínimos de educación formal, capacitación, edad, etc. en los cuales los agentes desarrollan sus carreras pasando por hasta diez grados.

Los niveles escalafonarios están diseñados de acuerdo a tres variables: complejidad, responsabilidad y requisitos de titulación y experiencia requerida. La carrera horizontal implica, por parte del agente, el cumplimiento de los criterios establecidos en el subsistema de evaluación de desempeño y de capacitación, creaciones del sistema, acreditando créditos por capacitación –obligatoriedad de la capacitación- mediante la participando en actividades que ofrece el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) o mediante el régimen de equivalencias por actividades realizadas fuera del sistema; y calificaciones adecuadas en su evaluación anual de desempeño. Otra innovación son las Funciones Ejecutivas, un régimen especial para cargos críticos, que se aplica a puestos seleccionados por su importancia estratégica.

Ejes centrales del SI.NA.PA (subsistemas).

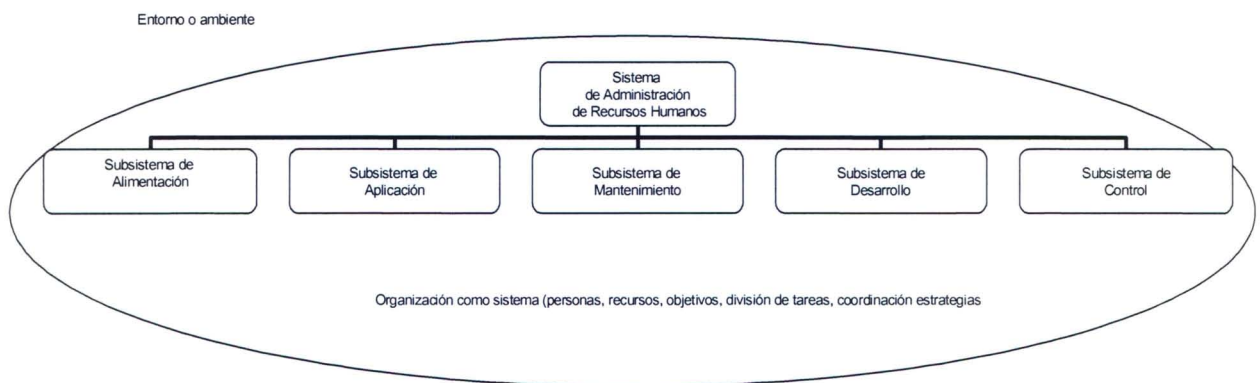
- 1) Evaluación de desempeño, administra la evaluación anual de los agentes permanentes.
- 2) Capacitación, tiende a perfeccionar las capacidades de los agentes en sus tareas.
- 3) Estructura salarial, premiando capacitación y evaluación, dejando a un lado antigüedad.
- 4) Concursos, que vía subsistema de selección, establece los requisitos de ingreso al sistema o para el ascenso de nivel; son abiertos para cargos con funciones ejecutivas¹⁵ y los que por su perfil requieren título terciario. El resto, la prioridad para cubrir vacantes es para agentes estatales.
- 5) Funciones Ejecutivas.

¹⁵ Son los cargos con responsabilidad de conducción.

4.- Competencias de la Coordinación de Recursos Humanos y Organización del INASE.

La administración de personas depende de factores complejos, es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función del staff y es un sistema que consta de cinco subsistemas

- ⇒ de alimentación (planificación, reclutamiento y selección de personal),
- ⇒ de aplicación (descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño humano),
- ⇒ de mantenimiento (compensaciones, beneficios sociales, higiene y seguridad),
- ⇒ de desarrollo (capacitación y desarrollo personal, desarrollo organizacional)
- ⇒ de control (base de datos y sistemas de información, auditoría de recursos humanos)



El área de Recursos Humanos se encarga de la coordinación de la evaluación de desempeño y de la capacitación del personal.

Asimismo, cuenta una dotación de tres personas para atender a casi ciento cincuenta personas desperdigadas por todo el territorio nacional, de acuerdo al siguiente detalle:

- ⇒ 1,35 % Autoridades Superiores,
- ⇒ 8,78% personal transitorio,
- ⇒ 39,87 % personal permanente,
- ⇒ 10,14% personal pasante, y
- ⇒ 39,86% personal contratado

Misión y Visión de la Coordinación de Recursos Humanos y Organización

Misión: Gestionar los recursos humanos tendiendo a la optimización permanente de los mismos y brindar las prácticas organizativas adecuadas aportando decididamente al logro de los objetivos del Instituto Nacional de Semillas.

Visión: Se asume que el mejoramiento de la gestión del Estado es entendido como la capacidad del mismo para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político.

- ⇒ Es función de la misión definida para la dependencia, desarrollar una visión dinámica de la realidad de la entidad en lo referente a las áreas sobre las que ejerce su función la Coordinación.
- ⇒ En este sentido, la gestión de recursos humanos asignados a la Institución en cuanto a aspectos relacionados con la selección, control administrativo, evaluación de desempeño y capacitación, de acuerdo a las normas vigentes ha tendido a mejorar las condiciones en que el Organismo afronta la ardua tarea de lograr la transparencia del mercado de semillas, garantizando la disponibilidad, identidad y calidad de la semilla que adquiere el productor agropecuario y estimulando la actividad de fitomejoramiento, defendiendo los derechos otorgados a los creadores de nuevas variedades.

La Coordinación de Recursos Humanos y Organización realiza tareas de orden técnico administrativo, haciendo cumplir la reglamentación vigente del sector en cuanto a: Ley de Procedimientos Administrativos, Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias, Decreto Reglamentario del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, Decretos que rigen el tema relativo a legajos y liquidación de haberes, y Resoluciones y Disposiciones que emanan de la máxima autoridad del Organismo.

Actualmente la Coordinación de Recursos Humanos y Organización del Instituto Nacional de Semillas coordina y divide sus tareas de acuerdo al siguiente detalle:

- ⇒ **Control de ausentismo**, encargado del control de asistencia, enfermedades, vacaciones etc. Es la usina de información de la Coordinación.
- ⇒ **Legajos**, que se encarga de mantener actualizado el legajo personal certificados de nacimiento, enfermedad, asignaciones familiares, actualización de domicilios,

etc. Es una función fundamental al momento de llevar los registros de escolaridades, jubilaciones, etc.

- ⇒ **Capacitación y desarrollo**, quien cumple la función de programar cursos de capacitación de los empleados y coordinar la evaluación de desempeño.
- ⇒ **Medicina ocupacional**, que se ocupa de velar por la salud de los empleados y que se cumplan con las normas de higiene y seguridad ambiental.
- ⇒ **Administración de Personal**, integra las áreas precitadas y se ocupa de la interpretación de las normas vigentes en materia de empleo público.

Cabe destacar que los Legajos se llevan en forma manual, no existe carga electrónica de datos.

En el INASE existe una Coordinación de Recursos Humanos, dependiente de la Unidad de Presidencia del Organismo, esta Coordinación es la generadora de información actualizada para la liquidación de sueldos. La liquidación de haberes está a cargo de la Dirección de Servicios Administrativos.

Considerando los subsistemas que se enumeran seguidamente, se detallará la situación actual del sistema de Administración de RR HH en el Instituto:

- Subsistema de alimentación de RR HH.
- Subsistema de aplicación
- Subsistema de mantenimiento
- Subsistema de desarrollo
- Subsistema de control

Subsistema de Alimentación.

La Coordinación de Recursos Humanos se encarga, en base a los perfiles requeridos por las diferentes Direcciones que componen la estructura del organismo, de reclutar y seleccionar al personal, las entrevistas se llevan a cabo conjuntamente con el responsable del área requirente y previa consulta a la Dirección de Servicios Administrativos sobre la existencia del crédito presupuestario correspondiente. Existe una ficha de solicitud de personal, donde se definen los conocimientos necesarios para cubrir el puesto, los antecedentes laborales y los estudios requeridos y la remuneración que se pretende pagar, junto con la afirmación o negativa de la existencia de crédito presupuestario.

Subsistema de Aplicación.

Respecto a las evaluaciones de desempeño se realizan en forma anual evaluaciones al personal de planta permanente, en cumplimiento a lo establecido por el Decreto 993 –SINAPA-. El personal contratado no es evaluado, tampoco se evalúa a los pasantes. No existe un plan de carreras para el personal contratado.

Subsistema de mantenimiento.

En relación al plan de beneficios sociales: Se ha establecido un sistema de becas para el personal de planta permanente y contratos, recibándose capacitación y una asignación por módulo cursado. Asimismo existe un plan de capacitación, mediante el cual se accede a la realización de maestrías, posgrados y cursos de capacitación. Este beneficio está destinado a todo el personal (planta permanente y contratos).

Respecto a la administración de salarios rige lo establecido por el Decreto 993 y sus modificaciones para el personal de planta y para el personal contratado el Decreto 1184 y en base a este último se establecen los honorarios en relación con la responsabilidad del cargo a ocupar. Asimismo está limitado a la existencia de crédito presupuestario.

Subsistema de Desarrollo.

Capacitación: como se expusiera en el punto anterior existe un plan de capacitación, no existe prácticamente rotación de personal en las tareas desarrolladas por ser su planta de personal reducida (150 personas -incluye personal de planta permanente, pasantes y contratos), tampoco existen ascensos de ningún tipo. Lo que existe es asignación de mayores responsabilidades, principalmente para el personal contratado, que no se traduce en incremento monetario alguno.

Subsistema de Control.

El control interno está a cargo de la Unidad de Auditoría Interna. Desde enero de 2004 no se realizan auditorías de liquidación de haberes ni controles sobre los créditos otorgados por la capacitación ni se evalúa si se realizaron correctamente los corrimientos de grado.

La Coordinación de Recursos Humanos no lleva controles internos propios ni ha desarrollado indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos del área.

Fortalezas y debilidades de los subsistemas existentes, de acuerdo con su análisis, especialmente las relacionadas con la Administración financiera (salarios, presupuestación, contabilización, pago, entre otros).

Este punto está íntimamente ligado con lo expresado anteriormente. Incluso algunas opiniones ya se encuentran vertidas en el punto anterior.

Subsistema de Alimentación.

Debilidades: Previo a la búsqueda externa se consulta la base de datos de la SAGPyA (Secretaría de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentos), la misma contiene los currículum vitae de familiares de agentes que se encuentran trabajando en la Secretaría, lo que trae aparejado que no siempre se contrate al personal más idóneo.

Subsistema de Aplicación.

Debilidades: Respecto a las evaluaciones de desempeño del personal permanente las fichas y los conceptos vertidos en ellas no tienen la profundidad suficiente, es un mero formalismo, a fin de dar cumplimiento al Dto 993/91. No existe una evaluación real de la capacidad técnica, habilidades y destrezas de los agentes, es un mero cumplimiento de formalidades. No son respondidas a conciencia por los superiores. En mi opinión las evaluaciones tienen que vincularse con el grado de cumplimiento de los objetivos, la destreza del agente, la buena predisposición y el buen trato, además de contener una evaluación técnica, premiando a aquellos que objetivamente hayan alcanzado los objetivos.

Respecto al personal contratado y pasante la debilidad radica en que no existe evaluación alguna. No existiendo un plan de carreras para el personal contratado.

Subsistema de mantenimiento.

Fortalezas: Se ha establecido un sistema de becas para el personal de planta permanente y contratos, recibéndose capacitación y una asignación por módulo cursado. Asimismo existe un plan de capacitación, mediante el cual se accede a la realización de maestrías, posgrados y cursos de capacitación. Este beneficio está destinado a todo el personal (planta permanente y contratos). **La debilidad**

presentada es que no existe un seguimiento de los resultados alcanzados, exigencia de certificados y presentación de un informe final.

Subsistema de Desarrollo.

Capacitación: Fortalezas explicadas en el punto anterior.

No existen promociones para personal contratado, por falta de interés por parte del Ministerio de Economía en autorizar incrementos de contratos Decreto 1184, lo que sí existe es asignación de mayores responsabilidades para el personal contratado, que no se traduce en incremento monetario alguno.

Subsistema de Control.

Debilidades: La UAI no ha realizado auditorías de liquidación de haberes ni controles sobre los créditos otorgados por la capacitación ni evaluaciones sobre corrimientos de grado.

La Coordinación de Recursos Humanos no lleva controles internos propios ni ha desarrollado indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos del área.

Liquidación de haberes.

Ejecución, pago y contabilización. Fortalezas: La liquidación es ágil, no presenta demoras en el pago. El devengamiento se realiza hasta el último día del mes que se liquida y el pago se realiza el segundo día hábil del mes siguiente. La contabilización es simultánea en los momentos de devengamiento y pago.

Presupuestación. Debilidades: el sistema utilizado (PROA) en mi opinión debería presentar un formato más actual, igualmente la presupuestación la realiza el área de Recursos Humanos y es controlada por la O.N.P. (Oficina Nacional de Presupuesto) al momento de presentar el anteproyecto de presupuesto.

Legajos. Fortalezas: Existencia de legajos tanto para el personal de planta como el contratado, permite tener acceso a los antecedentes de los agentes.

4.1.- Capacitación y Evaluación de Desempeño.

(dos caras de una misma moneda)

Capacitación:

El Sistema Nacional de la Profesión Administrativa dispone la obligatoriedad de cumplir con un programa de capacitación permanente, el que se refleja en cierta cantidad de créditos de capacitación anuales según el nivel y grado de cada agente (los que oscilan entre 30 y 60 créditos -equivalentes a otras tantas horas cátedras) a fin de hallarse en condiciones para la promoción ordinaria de grado, que habilita la percepción del adicional por grado mencionado más arriba.

*“La formación de recursos humanos ha pasado a ser un eje fundamental del fortalecimiento de las instituciones. Se trata de la preocupación por crear “organizaciones con capacidad de aprender”, con capacidad para intercambiar saberes, y no saberes teóricos, sino saberes en acción, lo que los norteamericanos han denominado “competencias”. Por lo tanto, los créditos en la carrera no deben otorgarse por horas de cursos tomados, sino por saberes puestos en acción, lo que corresponde al subsistema de evaluación de desempeño”.*¹⁶

Prosigue “...Lo que el sistema de capacitación debe garantizar es el paso por procesos formativos que den cuenta de saberes específicos de la tarea profesional – los que pueden obtenerse en el sistema educativo formal o en organizaciones especializadas- y los saberes propios de la organización a la que se pertenece y su Plan Institucional –Ley orgánica municipal, normas de procedimiento administrativo, redacción administrativa, servicios municipales que se brindan, programas del Plan Institucional, objetivos de gobierno-. Estos últimos saberes no pueden ser brindados por “terceros”. Las modalidades formativas deben estar subordinadas al hecho de que es una capacitación en servicio (sistemas tutoriales o lancasterianos, formación de formadores para el intercambio de saberes, talleres)”.

El sistema tiene dos aspectos: La capacitación general (a cargo del Instituto Nacional de Administración Pública - INAP) y la capacitación específica (a cargo de la Entidad). Se entiende por capacitación general la que imparte el INAP a través de sus diferentes cursos, de acuerdo a niveles de jerarquía: Gerenciales (A y B), Profesionales y Jefaturas de Departamento (C) y Administrativos (D, E y F). A través

¹⁶ Bernazza, Claudia. Autor citado

de estos cursos el personal va acumulando los créditos anuales necesarios según sus niveles y grados.

La capacitación específica, como su nombre lo indica, incluye los cursos formulados por el área de Recursos Humanos de la Entidad y cuyo contenido versa sobre temas exclusivos propios del Instituto. Estos cursos también son acreditados por el INAP, previa presentación de los programas correspondientes.

Evaluación de Desempeño

Antecedentes históricos: Los procedimientos de evaluación de desempeño no son nuevos ni recientes, surgen en el siglo XVI (San Ignacio de Loyola usa autocalificaciones hechas por los miembros, informes de cada supervisor y especiales de la Orden de la Compañía de Jesús. En 1842 en EEUU se implantó un sistema de informes anuales para evaluar funcionarios. También lo utilizó el ejército durante la Primera Guerra Mundial.

La evaluación de desempeño es una sistemática apreciación del desempeño potencial del desarrollo del individuo en el cargo, proceso para estimular el valor, la excelencia de una persona.

Se puede hacer mediante varios enfoques o métodos¹⁷.

Es un concepto dinámico a nivel formal e informal. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad en la empresa (la teoría clásica –enfoque mecanicista- llegó al extremo de colocar al hombre a la par de la máquina).

A partir de la humanización de la Teoría de la Administración y con el surgimiento de la escuela de Relaciones Humanas, se revierte el enfoque y el problema principal pasa a ser el hombre.

En cuanto a la normativa vigente (SI.NA.PA), podemos indicar que toma como modelo al modelo francés de administración pública, y su misión fue encauzar la carrera administrativa, luego del fracaso del escalafón anterior (D. 1428/73).

La Evaluación de desempeño, es un subsistema del sistema capacitación, y por ello *la Evaluación de desempeño es el punto más conflictivo del desarrollo de carrera,*

¹⁷ Hay diversos métodos de Evaluación de Desempeño: Método de Escalas Graficas, de elección Forzada, de Investigación de Campo, de los Incidentes Críticos, de Comparación por Pares, de Frases descriptivas, por Resultados y Mixtos.

dado que no contamos con una cultura evaluativa, sino con una cultura del “aplazo”. Para evaluar se deberá tener en cuenta diversas premisas básicas:

- ⇒ No conviene poner en marcha un sistema de evaluación si éste no es sostenible en el tiempo.
- ⇒ Se evalúan tareas y no personas
- ⇒ Se debe contar con un agente o institución externa entre los evaluadores.
- ⇒ Se deben hacer propuestas o recomendaciones referidas al cambio de rol de los evaluados, y no solamente referidas a avances en la carrera.
- ⇒ No se pueden postular retrocesos en la carrera, a lo sumo detenciones. Los retrocesos no corresponden, lo que corresponde frente a problemas de dolo o ausencia de resultados es aplicar dispositivos disciplinarios, que deben tener su propia lógica y un funcionamiento independiente.
- ⇒ La evaluación debe considerar la presencia de profesionales de la psicología laboral, para la definición de perfiles, fortalezas y expectativas, y de la psicología social y/o la sociología, para el estudio de la red de relaciones, a fin de no reducir la evaluación a cuestiones relativas al conocimiento de técnicas o el manejo de herramientas operativas.

La relación de la carrera con el régimen salarial

La pregunta es en tiempos de congelamiento salarial ¿qué hacemos con la carrera? Si bien esta es una decisión que debe analizarse en cada caso, que debe tomarse en situación, es cierto que se avizora un largo período en que las carreras se enfrentarán a una jerarquización restringida en términos salariales.

En este escenario de jerarquización restringida, los avances en la carrera se expresarán en términos tangibles o de diferencias salariales cuando se produzca:

- 1- Ocupación de vacantes y cargos por su vacancia por jubilaciones o renunciadas.
- 2- Asignación de proyectos y regímenes especiales.
- 3- Reducción horaria y/o asignación de gestiones especializadas.
- 4- Asignación de becas por mérito y avances operados.

Procedimiento de la Evaluación de Desempeño

- ⇒ Apertura del Proceso por Resolución Ministerial
- ⇒ Constitución de Comités de Evaluación y elaboración del cronograma respectivo.
- ⇒ Distribución de instructivos y Planillas de Evaluación.
- ⇒ Realización de la primera evaluación por parte del superior inmediato de los agentes a evaluar.
- ⇒ Control de las evaluaciones del área por parte del Comité de Evaluación que ratifica o reenvía para su corrección por parte del evaluador, según se cumpla o no la normativa vigente.
- ⇒ Corrección, por parte del superior directo, de las evaluaciones que superen los cupos establecidos.
- ⇒ Ratificación final por los Comités de Evaluación.
- ⇒ Elaboración de los listados de Bonificación por desempeño y contralor por parte de la Secretaría de la Función Pública.
- ⇒ Remisión de notas a las áreas a efectos de la elección de los acreedores de la Bonificación en caso de empate en los puntajes relativos.
- ⇒ Aprobación definitiva de la Delegación Jurisdiccional de la Comisión Permanente de Carrera de los listados de evaluaciones y bonificaciones.
- ⇒ Remisión a la Subsecretaría de la Gestión Pública de la documentación.
- ⇒ Elaboración de la Resolución que autoriza la liquidación y pago de las Bonificaciones.

a) Características del Subsistema de Evaluación de Desempeño del SI.NA.PA.

Prevé evaluaciones personalizadas del desempeño por períodos anuales, en formularios predeterminados cuyos factores reflejan diferentes grados de complejidad de las funciones desempeñadas. Las calificaciones surgen del puntaje acordado a cada factor en un rango del 0 al 5, lo que implicará en la suma, las siguientes gradaciones:

MD	D	B	R	DEF
Muy Destacado	Destacado	Bueno	Regular	Deficiente

El sistema dispone un límite del 10 y 20% respectivamente para las calificaciones mayores y de un 10% para la de deficiente. El mismo puede ser ampliado por Resolución de la jurisdicción ó entidad, sin superar el 40%, acumulando MD y D.

La promoción ordinaria de grado (progreso horizontal en la carrera) se realiza en base al número de evaluaciones de desempeño que, según las calificaciones obtenidas, son requeridas por la situación de carrera de cada agente individual. Un número de agentes calificados con los máximos puntajes de MD y D, que no supere el 10% del total de agentes evaluados, será acreedor a una Bonificación por Desempeño (equivalente a un salario básico).

b) *Ámbito de aplicación.* El ámbito de aplicación de la evaluación de desempeño individual es la parte de la Administración Pública regulada por el SINAPA. Es decir que el mismo no incluye a los funcionarios y empleados de las administraciones públicas provinciales ni municipales, donde se concentra la mayor parte del personal del sector público total.

c) *Descripción general de los mecanismos de evaluación utilizados.* Si bien el SINAPA implicó una reforma administrativa de tipo 'Weberiano' –y por lo tanto, afín con la administración pública tradicional- más que del tipo "gerencialista" que se considera más propio de la NGP (Schneider, 2000; Rinne, 2003; Lopreite, 2002), el mismo tiene la singularidad de haber introducido en el servicio civil argentino un esquema de responsabilización de los funcionarios y empleados públicos en base a la evaluación de su desempeño.

El personal con cargos simples es evaluado por sus superiores inmediatos en base a unos formularios de evaluación, en los que se califica al agente en términos de una serie de ítems, con un puntaje de uno (requerimientos del cargo superados ampliamente) a cinco (requisitos no alcanzados). Las áreas de desempeño evaluadas varían según el nivel de responsabilidad del agente.

Las evaluaciones volcadas en los formularios por el superior inmediato del funcionario o empleado deben ser a su vez ratificadas o rectificadas por un comité

de evaluación compuesto por el titular de la dependencia (Dirección Nacional, General o equivalente) a la que reporte el agente, y entre dos y cuatro funcionarios de jerarquía inmediata inferior.

En el momento de tratar las evaluaciones de los agentes de cada dependencia participan, junto al comité de evaluación, el superior inmediato del agente y un veedor de la Unión de Personal Civil de la Nación (UPCN) (Resolución ex Secretaría de la Función Pública No. 21/93).

Tanto en el caso del personal con funciones simples como en el del personal con funciones ejecutivas, la suma de la totalidad de puntajes recibidos en los ítems parciales resulta en la calificación final del desempeño del agente, que puede oscilar entre "muy destacada" y "deficiente".

Pero, a los fines de evitar la concentración de calificaciones en los extremos de esta escala, la misma se encuentra regulada por un sistema de cupos según el cual las calificaciones "muy destacado" y "deficiente" no pueden ser otorgadas a más del 10 por ciento de los agentes de la dependencia (en el caso del personal con funciones simples) o "Unidad de Análisis" (en el caso del personal con funciones ejecutivas) a la que reporten, en tanto que la calificación "destacado" puede ser aplicada a no más del 20 por ciento de los agentes. Los resultados de las evaluaciones deben ser notificados al agente evaluado en el marco de una entrevista de carácter obligatorio con su superior inmediato, en la que se le dan a conocer los fundamentos de la calificación otorgada y se discuten posibles líneas de acción para mejorar el desempeño.

En caso de disconformidad con la calificación recibida, el agente puede interponer un recurso de reconsideración ante la misma autoridad evaluadora, o apelar ante una instancia superior (Resolución ex Secretaría de la Función Pública No. 393/94).

El sistema contempla seis niveles de responsabilidad posibles para los cargos con funciones simples:

- 1.- nivel gerencial;
- 2.- nivel medio profesional o técnico con personal a cargo;
- 3.- nivel medio con personal a cargo;
- 4.- nivel medio sin personal a cargo;
- 5.- nivel operativo con personal a cargo; y

6.- nivel operativo sin personal a cargo.

d) La responsabilidad por la Evaluación de Desempeño. La responsabilidad por el procesamiento, verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a distintas dependencias, de acuerdo con las políticas desarrolladas en materia de recursos humanos.

Si es una organización. Centralizada, la responsabilidad recae en su totalidad en un organismo de staff del área de Recursos Humanos.

Si es una organización relativamente centralizada la responsabilidad recae en una comisión, en la que participan moderadamente evaluadores de diversas áreas de la organización.

Si una organización es descentralizada, la responsabilidad por la evaluación se fija en la persona del empleado.

En general se usa la centralización en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema, y relativa descentralización en lo referente a la aplicación y ejecución.

Quién la realiza. El superior directo del personal evaluado y posteriormente ratificado por un Comité de Evaluación conformado por el área competente.

Los funcionarios que habiendo cumplido los créditos de capacitación determinados en el SINAPA. (Decreto N° 993/91), reúnan las evaluaciones de desempeño necesarias se encontrarán en condiciones de promover un (1) grado dentro del Nivel en el que se desempeñan.

En el INASE la responsabilidad de la Evaluación de Desempeño recae en cada Unidad Organizativa, que a través de su máximo responsable evalúa el desempeño de sus agentes, esa información es derivada a la Coordinación de Recursos Humanos y Organización, quien efectúa la carga en el sistema del puntaje obtenido por los agentes, que sumado a los cursos realizados por los agentes, permitirá la promoción horizontal de la carrera administrativa.

Órganos de Control. Hay diversas instancias: Coordinador Técnico de Evaluación: es el responsable del control y ejecución de todo el proceso, Comités de Evaluación: Son las autoridades de aplicación del sistema y la Delegación Jurisdiccional.

Metodología de Evaluación. Se hace notar que el método empleado es el de escalas gráficas, a partir de la ponderación de diversos criterios.

Características de la planilla de evaluación en sí misma.

- ⇒ La evaluación de desempeño se vuelca en planillas en las que se refleja conceptualmente el desempeño según una cantidad de rubros que describen las competencias y habilidades requeridas para la función que cumple el agente.
- ⇒ Cada rubro tiene cinco grados de cumplimiento, que abarcan desde el desempeño extraordinario hasta el deficiente.
- ⇒ Los grados mencionados tienen una equivalencia numérica, la suma total de las cuales da el resultado final, el que se corresponde con las calificaciones consignadas en el punto anterior.
- ⇒ El contenido de la evaluación se determina según el tipo de funciones desempeñadas por cada evaluado, aumentando la cantidad de rubros según el nivel de complejidad y de responsabilidad de las mismas.

Bonificaciones por Desempeño Destacado. Para los agentes calificados como Regular o Deficiente, el evaluador deberá fijar un Programa de Recuperación, estableciendo objetivos, metas de trabajo y actividades específicas de capacitación, incluyendo plazos de verificación.

Recursos. Contra la calificación obtenida el evaluado podrá interponer recursos previstos en la Ley de Procedimientos Administrativos, en los plazos y condiciones allí dispuestas.

e) Objetivos de la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado.

Es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, dando una retroalimentación adecuada para reducir disonancias referidas a la actuación del evaluado en la organización, debiendo tomar conocimientos de cambios planeados.

El objeto es la descripción de aptitudes, conocimientos y habilidades y elementos relacionados con la actitud del personal, a efectos de aplicar incentivos al mejoramiento, premiando el mérito individual a través de un progreso en la carrera y la distribución de bonificaciones al desempeño. Asimismo es una herramienta para detectar problemas en relación al cumplimiento de las funciones a fin de permitir a evaluadores y evaluados estrategias para mejorar el desempeño.

f) Destino previsto para los resultados de las evaluaciones¹⁸. Los resultados se utilizan a los fines de identificar la posible necesidad de ajustes en el desempeño de los agentes, orientando la eventual introducción de mejoras, premiando el desempeño destacado y penalizando el deficiente.

g) La entrevista de evaluación de desempeño. La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de casi todos los sistemas de evaluación de desempeño. De nada sirve la evaluación si el empleado no llega a conocerla.

Es necesario darle a conocer las informaciones importantes y significativas acerca de su desempeño, para que los objetivos de la política puedan alcanzarse a plenitud. Esa comunicación se hace mediante la entrevista de evaluación de desempeño.

El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego, se le debe dar toda la información. Las buenas relaciones humanas deben basarse en un debate franco y cordial de los hechos y problemas entre superior y subordinado.

Es difícil tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado al terminar la entrevista haya tomado la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté en conciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

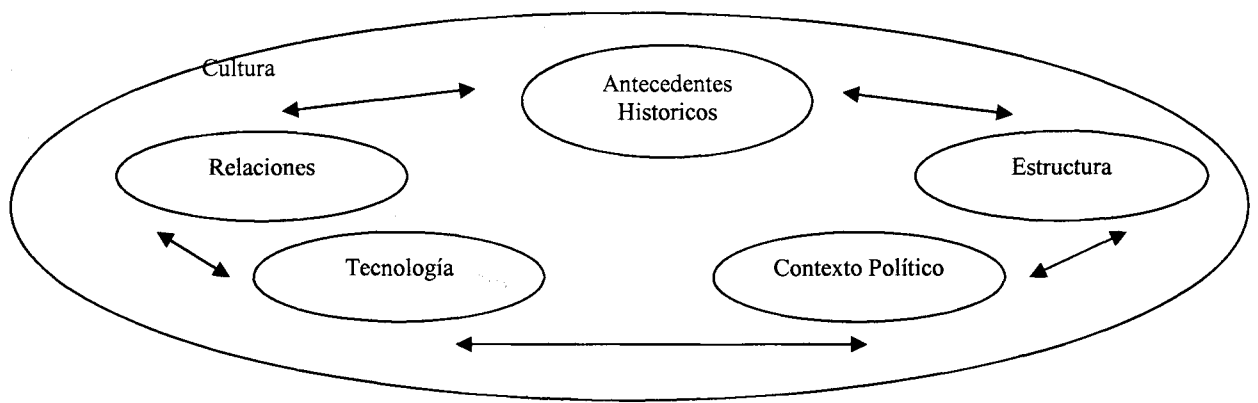
El éxito de una entrevista depende de varios factores: manera apropiada, modo de que el jefe sepa de antemano lo que le dirá el empleado y como va a decirlo.

El evaluador deberá considerar dos cosas importantes: todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales, y siempre debe ser considerado como una persona individualizada, diferente de las demás y el desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y, sobre todo de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

5.- Diagnóstico Organizacional.

El diagnóstico del Instituto Nacional de Semillas, implica un análisis detallado de su historia, estructura, de los actores involucrados en el organismo, de la tecnología, las relaciones y la cultura imperante.

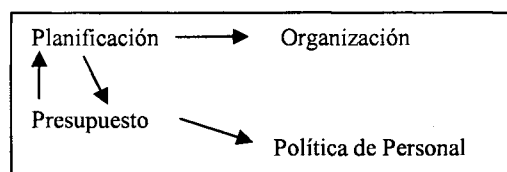
¹⁸ En efecto, la información sobre el desempeño de cada agente tiene incidencia directa sobre sus posibilidades de permanecer en el cargo¹⁸ (*), ser promovido y acceder a nuevos cargos. Sumado a ello, existe también una bonificación por desempeño destacado que se otorga a un máximo del 10 por ciento de los agentes con funciones simples evaluados en cada jurisdicción, y hasta a un 10 por ciento de los agentes con funciones ejecutivas de cada Unidad de Análisis (Resoluciones de la ex Secretaría de la Función Pública Nos. 21/93 y 393/94).



Antes de comenzar nuestro análisis, definiremos **Presupuesto**, ya que a nuestro criterio es un componente básico de cualquier proceso de planeamiento del gobierno, ya que es clave conocer con los recursos con el cual contamos para poder llevar a cabo los objetivos que debe cumplir el Instituto Nacional de Semillas, en forma eficaz, eficiente y efectiva. **Presupuesto Público**, es básicamente, un instrumento de programación económica y social, de gobierno, de administración y un acto legislativo.

La planificación es una potestad del poder administrador (Poder Ejecutivo). En primer término planifico, luego me organizo (a partir de la estructura, los procesos y las comunicaciones), luego efectúo mi presupuesto (que debe alinearse al plan de gobierno), para finalmente llevar a cabo una política de personal (referida a la formación y desarrollo de carrera)

Primero planifico, luego organizo (estructura, procesos y comunicaciones), luego hago un presupuesto (alineado al plan) y por último llevo a cabo una política de personal (formación).



a) Antecedentes históricos. El Instituto Nacional de Semillas se creó el 30 de diciembre de 1991 a través del Decreto 2817, durante la gestión presidencial del Dr. Carlos Menem, a partir de la transformación del Servicio Nacional de Semillas (SENASE) en Instituto Nacional de Semillas (INASE) a partir de la fusión de personal

de diversos programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentos¹⁹ dependiente del Ministerio de Economía.

A partir de diciembre de 1991 el Instituto actúa como Organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional en el ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos del Ministerio de Economía y Producción, con jurisdicción en todo el territorio de la Nación y con personería para actuar en el ámbito del derecho público y privado. Durante la presidencia del Dr. De la Rúa (Decreto N° 1104 de noviembre de 2000) fue cerrado pasando sus recursos materiales y humanos al ámbito de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Durante la presidencia del Dr. Nestor Kirchner (Ley N° 25.845 de enero de 2004) vuelve a convertirse en un Organismo descentralizado.

A este Organismo lo podríamos denominar Institución, *"...ya que en el contiene en su seno fortalezas y debilidades que son fruto de su capital "instituido" y su capital "instituyente". Las instituciones sociales -desde el campo de "lo instituido"- quieren contener al sujeto en un campo limitado de saberes y certezas, del que no siempre quieren que salga. La institución, nacida de la creatividad y la libertad del hombre, muchas veces niega esta creatividad y esta libertad... Pero el hombre es capaz de cuestionar, de crear, instituyendo aquello que no responde a ningún determinismo, generando un proyecto nuevo. El hombre interpela, milita y hace nacer... genera "lo instituyente"*²⁰. Recordemos que sin anclaje social no hay sujeto, no hay interpelación, y sin ella hay congelamiento de las formas instituidas.

b) Estructura. ¿A qué nos referimos cuando hablamos de estructura? Al **conjunto de roles** (papeles o funciones) que se han establecido en la organización y que han sido aceptados y consensuados por sus miembros, así como a las **relaciones** que se establecen entre esos roles.

Desde 1991 a la fecha, se dieron varios cambios en las estructuras, siendo el último el aprobado mediante Ley N° 25.845, a través de la cual se retrotrae la estructura a la vigente en noviembre de 2000 (antes de producirse el cierre del Instituto). Asimismo cabe aclarar que el acto administrativo que propicia el nombramiento del Directorio del Organismo está pendiente desde enero de 2004, por lo cual el Instituto funciona sin el mencionado órgano colegiado y con un presidente nombrado en forma provisoria por Resolución conjunta del Secretario de Agricultura y Secretario

¹⁹ El INASE incluyó a personal permanente, transitoria o contratado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería., Pesca y Alimentos, de la ex-Junta Nacional de Granos.

²⁰ Bernazza, Claudia. Autor citado.

de Legal y Técnica del Ministerio de Economía durante el período 2004-2006, estas faltas de definiciones son cuestionadas duramente por el sector agropecuario y le quitan fuerza a la Institución. Realmente es difícil de establecer a qué estrategia política responde la falta de definición del Directorio del INASE.

La apertura estructural se da hasta nivel dirección, luego viene la nada. No debemos confundir Estructura con Organigrama, que es una representación gráfica de la estructura formal. *El organigrama puede expresar los roles de gobierno (presidente, secretario, tesorero de un Consejo de Administración de una cooperativa).*

c) Contexto político económico y social. Durante el gobierno del Dr. Menem el Instituto tuvo reconocimiento internacional, tomado como modelo por otros países como Uruguay y Chile, pero durante la gestión de la alianza, el área semillas fue un símil del país. En el aspecto recursos humanos se dio lugar a burocracias paralelas, y su consiguiente desconocimiento por las autoridades formales. El impuestazo de Machinea (cambio en la escala del Impuesto a las Ganancias), el descuento salarial del 13%, junto con la suspensión de las evaluaciones al personal de planta permanente, fueron algunas de las medidas que sobresalieron en el gobierno de la Alianza.

Se daba la paradoja, de que por un lado se incentivaba a los empleados a capacitarse, pero el premio que obtenían era un sueldo más bajo, debido a que al sumar una evaluación de desempeño destacada a la capacitación específica, se generaba una promoción en la carrera administrativa degradada en términos económicos.

A ello debemos agregar el congelamiento de vacantes instaurando en el año 1994, hecho que impidió el ascenso vertical en la carrera administrativa, vía concursos, base fundamental del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa.

En 2001, se modifica el sistema de contrataciones mediante el Decreto N° 1184/01, dando lugar a un crecimiento importante en la Planta de Personal Contratado, que continúa vigente en la actualidad.

En el sistema político del Instituto hay que tener en cuenta el sistema autoridad y de representación.

La autoridad implica la ratificación de la relación principal-agente. En general no se detectan liderazgos, sino que la autoridad emana fundamentalmente por el poder

político que detentan quienes ocupan las máximas responsabilidades en la Organización.

Autoridad: comprende la conducción, distribución de funciones y responsabilidades y la coordinación de la acción institucional. Presidente de la Institución es la máxima autoridad, luego Directores Nacionales, Generales, y Coordinadores, Funcionarios que llevan a cabo el plan de gobierno.

Representación: formado a través de grupos de poder que se manifiestan "en nombre de", por ejemplo representación gremial: A.T.E., U.P.C.N.

Las organizaciones públicas poseen diversos usuarios: (internos y externos):

- ⇨ Gerentes públicos (ámbito político y directivo) para llevar a cabo su función eficazmente.
- ⇨ Órganos políticos externos a la Administración.
- ⇨ Ciudadanos y medios de comunicación, para poder ejercer con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- ⇨ Órganos técnicos de control (internos o externos) que informan a los distintos destinatarios sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.
- ⇨ Acreedores, Proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- ⇨ Instituciones académicas y científicas.
- ⇨ Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comparar la evolución económica de los distintos países.

d) Tecnología. La tecnología ejerce una gran influencia en el comportamiento de los miembros de las organizaciones. El ritmo de avance y crecimiento de los conocimientos técnicos tiene fundamental importancia en la vida institucional. La tecnología ejerce una gran influencia en el comportamiento de los miembros de las organizaciones. El ritmo de avance y crecimiento de los conocimientos técnicos tiene fundamental importancia en la vida institucional.

Podemos decir que la organización cuenta con tecnología básica, que incluye la convivencia de sectores con máquinas de última generación²¹, con otras que poseen una antigüedad de diez años, en donde el uso del correo electrónico pasó a ser

²¹ Se hace notar que la Coordinación de Recursos Humanos y Organización se comunica vía e-mail, con todas las delegaciones que posee el Organismo en el Interior del país.

esencial para mantener conectado en tiempo real a la Sede Central con sus Delegaciones y con el Ministerio de Economía.

e) Relaciones. Las relaciones en la organización se hallan estratificadas de acuerdo al grado de educación formal alcanzada y por la jerarquía organizacional.

De aquí se desprende que las relaciones son de poder y se manejan dentro de los límites de la normalidad, ya que no se registran sanciones ni sumarios por inconducta de los miembros que integran la organización.

e) Cultura. En 1991 se creó el Instituto Nacional de Semillas, y su personal provenía de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, en calidad de adscripto, y sus cargos fueron transferidos en 1992.

Es decir que las personas ya se conocían de antes, y mantenían una cultura basada en los grupos de trabajo.

A partir de 2000, se produce el cierre del Organismo, generando diversas subculturas, por la interacción con personal de la Secretaría. A fines de 2003 se incorporan nuevos actores políticos al Instituto.

En términos generales, la falta de una cultura organizativa consolidada, hizo que los funcionarios políticos consideran un estorbo a la burocracia estatal y crearan burocracias paralelas, con el fin de llevar a cabo su plan de gobierno en forma eficiente y eficaz, ya que la planta permanente era incompetente; este fenómeno se asocia a una creciente pérdida de poder sindical, y fomenta la incorporación de personal contratado.

6.- Interpretación de las encuestas y entrevistas como base del diagnóstico.

Para efectuar este trabajo se elaboraron dos tipos de encuestas²², que fueron entregadas a inicios de setiembre a más de treinta personas, pero la devolución obtenida fue prácticamente nula (1%), esta falta de interés por participar, es un indicador muy potente de la poca importancia que se le presta a la evaluación de desempeño y la capacitación en la Administración Pública.

²² Una para gerentes y otra para empleados de Planta Permanente.

Por ello, recurrimos a redefinir la encuesta y resumirla en pocas preguntas, que a continuación se detallan, a realizar observación directa y a entrevistar a personas claves.

- 1) ¿Cómo considera al actual sistema de Evaluación de Desempeño: en forma favorable o en forma desfavorable?
- 2) ¿Considera oportuno crear una coordinación de Evaluación y Capacitación para mejorar dichas temáticas?
- 3) De los cursos de capacitación laboral realizados ¿fueron útiles para su labor, no le sirvieron de nada o algunos fueron provechosos para su tarea?
- 4) ¿Qué herramientas considera como básicas para el liderazgo: Recursos Humanos competitivos, Liderazgo personal, Capacitación, Tecnología?
- 5) ¿Cuál es el problema focal que usted observa con relación a la Evaluación de Desempeño?

Con relación a la entrevista se dialogó con una informante clave de Recursos Humanos, tomando como base la encuesta, que tuvo en su poder durante más de un mes, y no tuvo tiempo(sic) para responderla.

Visión de Administración de Personal.

De la entrevista con un informante clave de recursos humanos surgen las siguientes conclusiones:

Cultura predominante.- Se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de la organización.

Estrategia.- Se concentra sus recursos en ciertas capacidades o “factores claves” que posee

Aquí se repite la palabra “clave”, el tema es determinar si esa clave es decodificada por el conjunto de la organización o está solo en las cabezas de las máximas autoridades.

Capacitación.- Ocupa un rol relevante en la carrera administrativa de los agentes, ya que permite el cambio de conductas, aportando conocimientos habilidades y destrezas necesarias para la organización.

Creación de un Departamento de Evaluación de Desempeño y Capacitación.- Al contrario de lo que piensan los agentes, avala la idea de su creación, considerando la labor actual con un puntaje de 5,62 (regular).

Ausentismo, toma de decisiones, rendimiento y productividad.- Con relación a 2005 permanecieron igual.

Motivación y comunicación.- disminuyeron.

De la lectura de estos indicadores queda en evidencia la existencia de conflictivo clima laboral, que debe ser tratado en forma perentoria.

Competencias importantes para mejorar el clima laboral.- Liderazgo, Trabajo en Equipo, Creatividad, Flexibilidad y Compromiso.

Competencias poco relevantes para mejorar el clima laboral.- Orientación al cliente.

Recursos Humanos fomenta el trabajo en equipo, y que las personas del área están capacitadas para hacerlo.

Valores que definen la razón de ser de la organización.- Responsabilidad Social, Respeto y Calidad de Servicio.

Nivel educacional predominante en la organización.- Estudios Universitarios y secundarios completos.

Recursos Humanos fomenta.- la capacitación, cursos de motivación, calidad, entrenamiento y formación profesional.

Grado de avance de las estrategias.- La estrategia se halla orientada a la acción, y está poco desarrollada.

Evaluación de Desempeño.- Calificación regular; motivos: no es un sistema que permita la evaluación de la prestación de servicios y no responde a las pautas laborales de la organización. Es un mero sistema por cupos que no permite una evaluación.

Ítems a evaluar hoy ausentes.- Objetivos que exceden la anualidad, destacando como bueno el trabajo realizado por los Comités de Evaluación de la Jurisdicción. Deberían incluirse productividad y presentismo o dedicación.

Plan de Gobierno.- Manifiesta que la Dirección lo conoce, al igual que la misión y visión del Instituto, pero no las explicita.

Elementos que favorecen el Liderazgo.- La comunicación, la eficacia y los resultados.

Datos relevantes.

Planta Total:

148 personas

(Contratados=39.86%. – Autoridades Superiores= 1.35% –
Permanente=39.86%.– Transitoria=8.78%- becarios= 10.14%.)

Edad promedio de personal de Planta Permanente:

40 años

Total de agentes de Planta Permanente:

59 personas

Niveles:

(EE = 2.70% - A=4.05% - B=14.86% - C=40.54% - D=24.32% -
E=12.16% - F=1.35%)

Educación formal alcanzada:

(Prim.=3.39% - Sec.=38.98% - Terciario=5.08% - Univ.=52.54%)

Mayoría de mujeres con respecto a los varones: 54.24 % / 45.76 %

Mayoría de mujeres en cargos jerárquicos: 75% / 25 %

*Existen 8 cargos con funciones ejecutivas vencidas, sin ratificar.

Gráficos del diagnóstico.

Gráfico 1. -Planta Total lpor Tipo de Planta

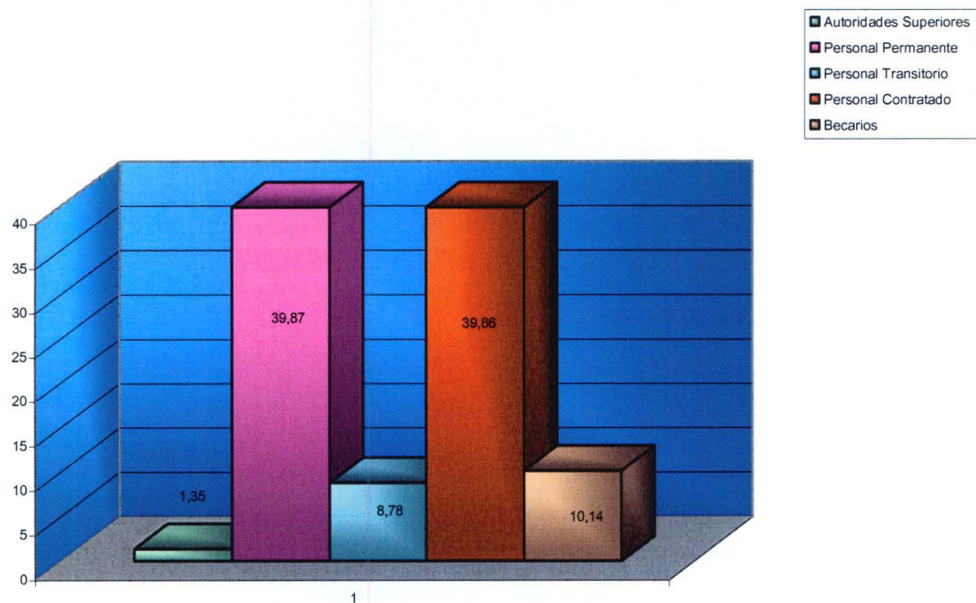


Gráfico 2.- Planta Total según sexo

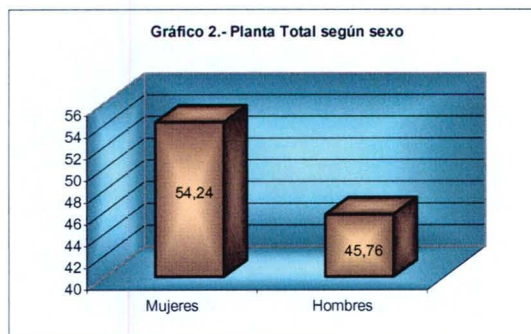


Gráfico 3.- Planta Permanente (por Nivel -SINAPA)

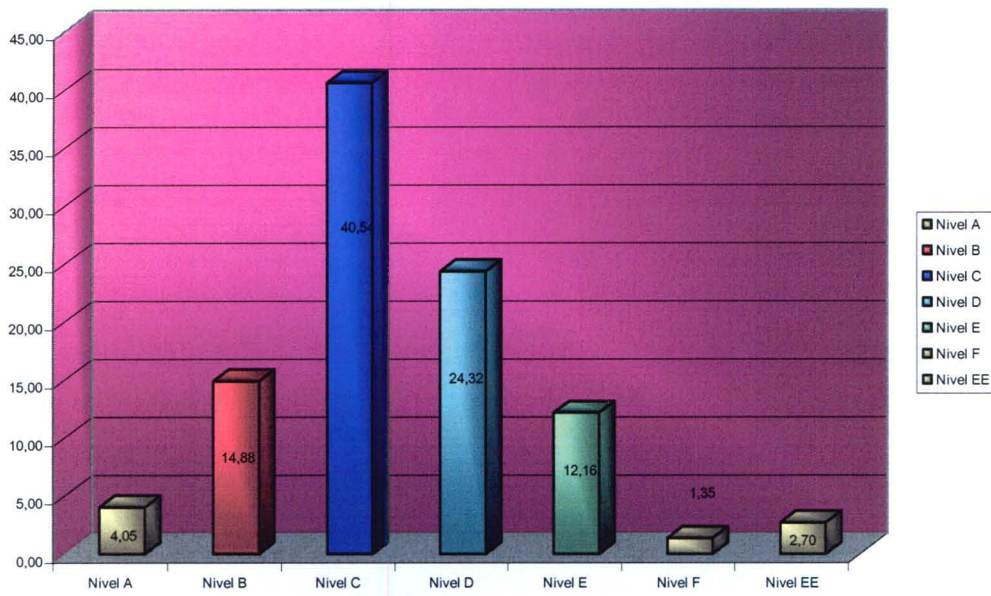


Gráfico 4.- Educación formal de Planta Permanente

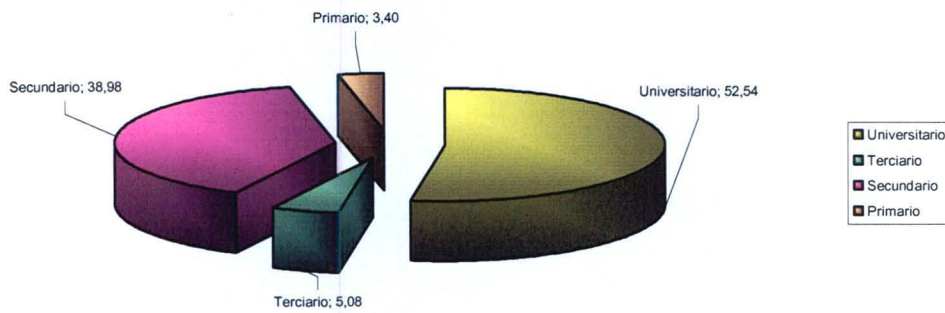


Gráfico 5.- Planta de Funcionarios con Funciones Ejecutivas

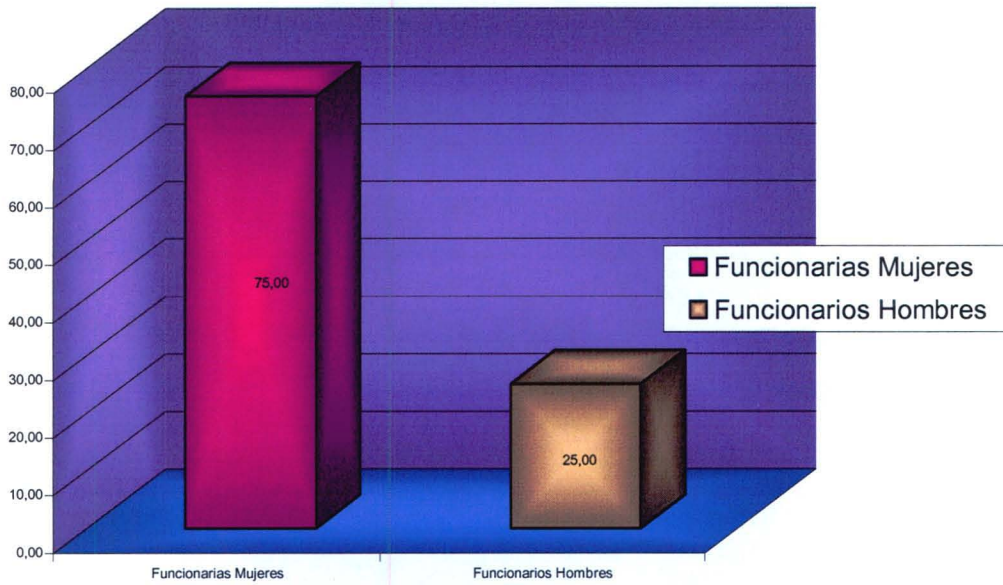


Gráfico 6.- Funcionarios que perciben Funciones Ejecutivas

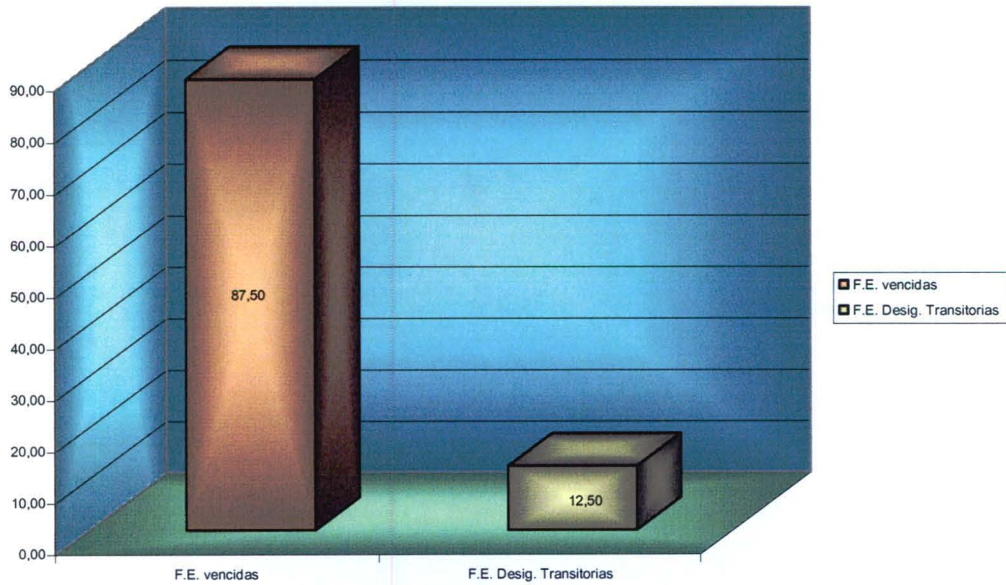


Gráfico 7.- Cargos Ocupados/Vacantes



Gráficos del diagnóstico.

Con respecto a la **Evaluación de Desempeño**, de la encuesta surge que la mayoría de los agentes está descontento con el SI.NA.PA. (73,17 %), pide un cambio del mismo. Pero, que cuando se le pregunta si el mismo se cumpliera, mejoraría su situación, la respuesta es positiva (40,50 %). El 20,30 % opina que el problema está dado por el cupo, el 17,80 % indica que el problema son los conflictos que provoca, en tanto que el 12,50 % critica la falta de objetivos. La mayoría de los encuestados (60,97 %) está en desacuerdo con la creación de un Departamento de Capacitación y Evaluación y opina que los cursos que efectuaron no les sirvieron para su trabajo (46,34 %). Aquí se produce un empate (26,83 %) entre los que mencionan que sólo algunos cursos le fueron útiles, y otros que predicen que los cursos le sirvieron para su trabajo.

Pese a esto al consultar a las personas sobre la actuación de la Coordinación de Recursos Humanos, el 50 % de los consultados no respondió, mientras el 50 % restante le dio un puntaje de 8,91 a la citada Coordinación. Consultados acerca de que componentes influyen en el liderazgo, teniendo en cuenta los recursos humanos, el liderazgo como condición natural, la capacitación, la tecnología –todos ellos por separado-, o la integración de todos ellos, las respuestas fueron las siguientes:

⇒ 78,26 % opina que es muy relevante la capacitación para que surja el liderazgo.

- ⇒ 59,42 % opina que es muy relevante los recursos humanos para que surja el liderazgo.
- ⇒ 55,3 % opina que es muy relevante la integración de diversos factores para que surja el liderazgo.
- ⇒ 43,48 % opina que es muy relevante el dominio de la tecnología para que surja el liderazgo.
- ⇒ 30,19 % opina que es muy relevante el liderazgo en si mismo o natural, para que surja el liderazgo.

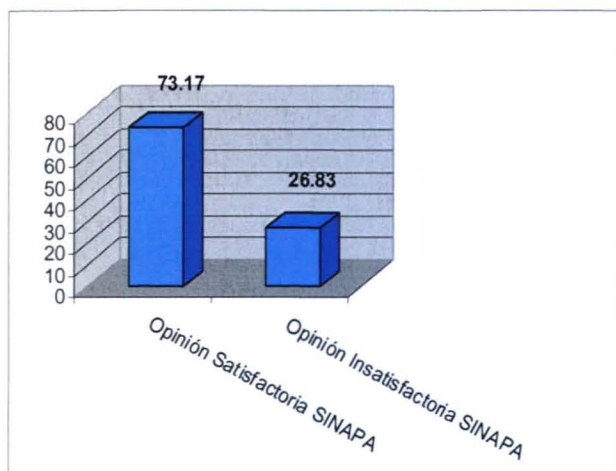


Gráfico 8.- Opinión del SI.NA.PA.

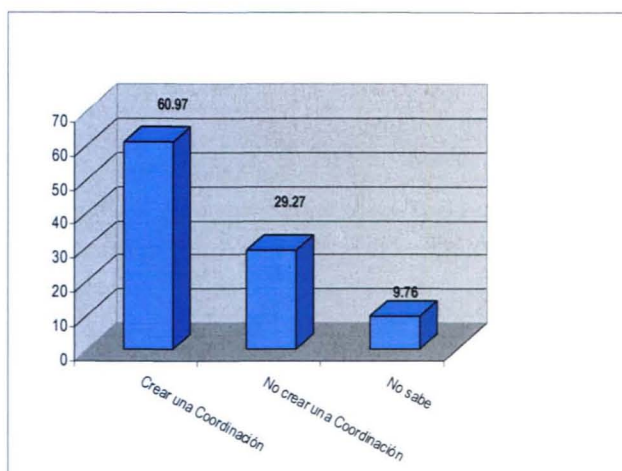


Gráfico 9.- Opinión sobre creación de Coord. de Cap. y Evaluación

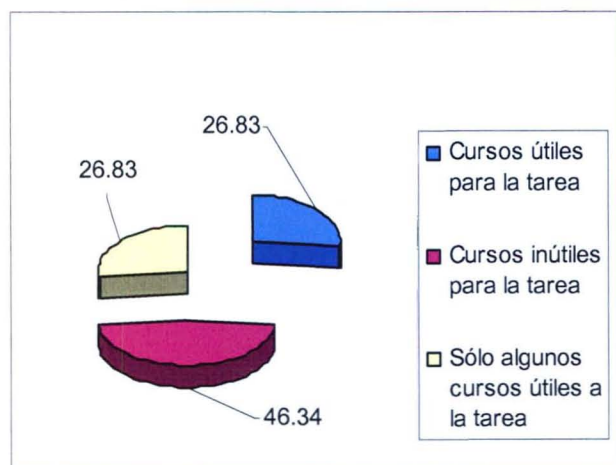


Gráfico 10.- Utilidad de los cursos del SI.NA.PA.

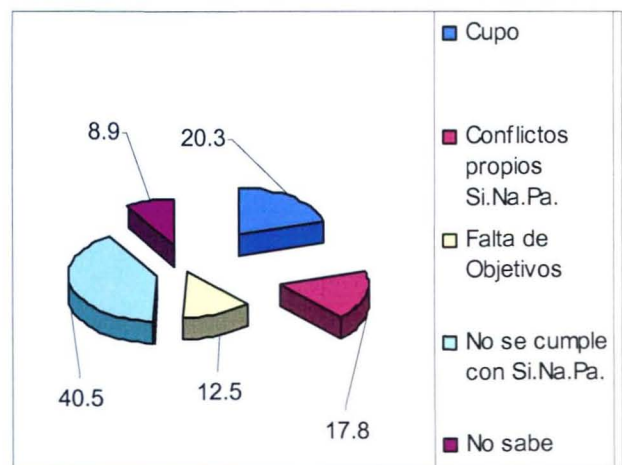


Gráfico 11.- Problema de la Evaluación de Desempeño

Características importantes para el Liderazgo

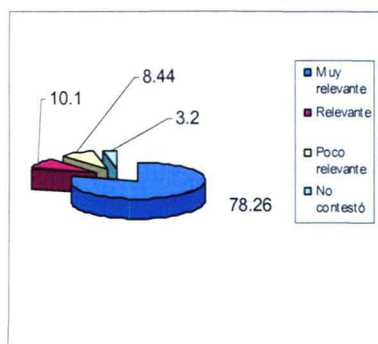


Gráfico 12.- Capacitación y Liderazgo

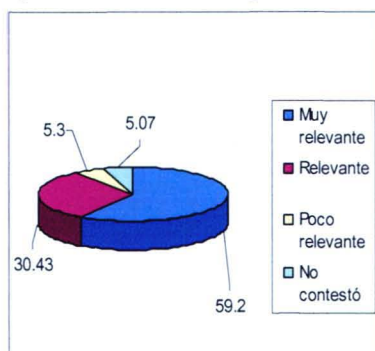


Gráfico 13.- Recursos Humanos y Liderazgo

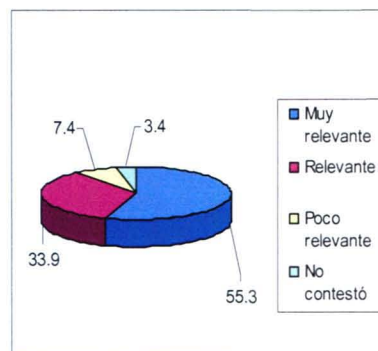


Gráfico 14.- Integración de factores y Liderazgo

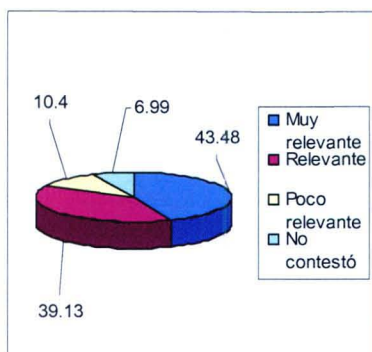


Gráfico 15.- Tecnología y Liderazgo

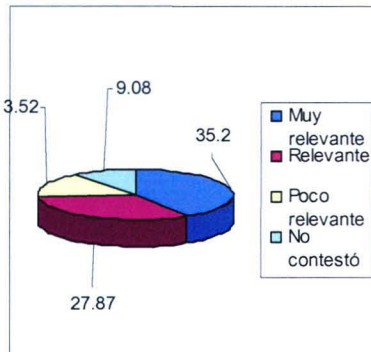


Gráfico 16.- Liderazgo como calidad y Liderazgo

De la información recabada, vía entrevistas y encuestas, podemos inferir que la **capacitación**, se ve claramente desvirtuada por el sistema de cupos, y a su vez por la escasa oferta de cursos que ofreció el organismo durante el año 2006. Solamente se dictaron tres cursos, razón por la cual las personas que querían hacer cursos debían optar por hacerlos en otros organismos. Al consultar a la persona encargada del área me explicó “...que el problema es que tienen una sola aula (sic)”. Aquí aparece una característica habitual, el no cumplimiento de las normas, que a nuestro criterio genera una anomia moral, donde entra a jugar el todo vale.

Sin entrar en una discusión técnica acerca de cuál es el mejor escalafón posible, coincidimos con Chiavenato, en que “...No hay leyes o principios universales para la administración de los recursos humanos. La administración de los recursos humanos es contingencial, o sea, depende la situación organizacional”.

El tema remuneraciones es importante para las personas, y el actual sistema mediante los cupos, el congelamiento de vacantes y el no llamado a concursos, genera desmotivación y desgano en la burocracia estatal. Avala la desazón de los trabajadores estatales, un estudio que llevamos a cabo tomando como fuente de

información el Boletín Oficial (publicada durante quince días en junio/05¹), donde concluimos que en la mayoría de las reparticiones estatales, los cargos jerárquicos² se encuentran cubiertos en forma transitoria por ciento ochenta días, de lo que se infiere que la mayoría de la Administración Pública Nacional se encuentra en mora en lo que respecta al llamado a concursos para cubrir cargos directivos.

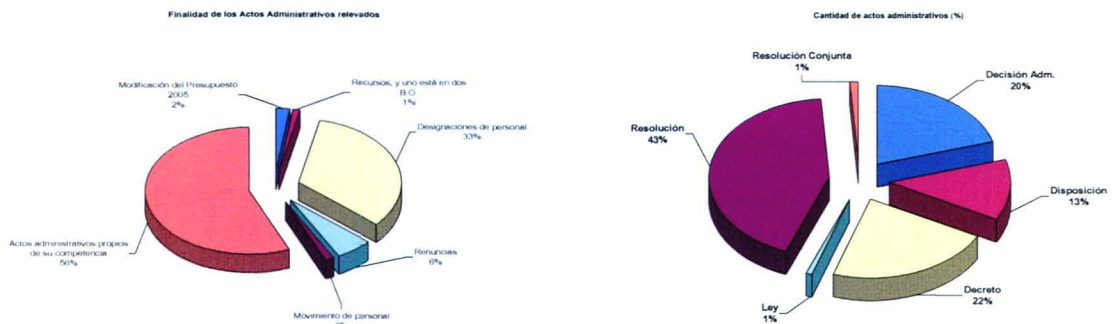


Gráfico 17.- Elaboración propia en base a datos de los Boletines Oficiales³ Nros. 30654 al 30664

Esto determina que los ocupantes actuales de los cargos, lo hagan en forma transitoria por ciento ochenta días en forma reiterada, donde lo transitorio se torna permanente en el transcurso del tiempo-, o que sigan los ocupantes con funciones ejecutivas vencidas ratificadas, hechos que no se condicen con la norma, (inexistencia de concursos o designaciones poco transparentes, condicionadas por criterios políticos, como forma de legitimar a cierto grupo político de la gestión de turno), en donde la capacitación se ha convertido en un elemento decorativo, únicamente relacionado con la posibilidad de sumar créditos para ascender de grado; en donde la evaluación de desempeño se transforma en un proceso de negociación, en la que el desempeño del agente es uno de los grandes elementos ausentes. Esta situación se podría explicar desde diversas motivos, a **nivel político**, se podría decir que la clase política al asumir el gobierno, tiende a creer que el Estado comienza con ellos, lo que dificulta la generación de continuidades institucionales y atenta contra la consolidación de una burocracia; a **nivel presupuestario** se declama una falta de presupuesto para llamar a cubrir cargos por concurso, a la **incompatibilidad entre escalafón y crisis actual**, donde el escalafón plantea incentivos económicos al esfuerzo personal, con un estado que se

¹ Fecha tomada al azar.

² Ver gráfico 17.

³ Se relevaron 263 actos administrativos (53 decisiones administrativas, 59 decretos, 33 disposiciones, 2 leyes 113 resoluciones y 3 resoluciones conjuntas) de los Boletines Oficiales precitados, que expresados en porcentajes son: Decisiones Administrativas: 20,15 %, Decretos: 22,43 %, Disposiciones: 12,55 %, Leyes: 0,76 %, Resoluciones: 42,97 %, Resoluciones Conjuntas: 1,14 %.

Del total, el 2,29 % aborda el tema de la modificación del Presupuesto para la Administración Pública Nacional 2005, el 1,14 % se refiere a recursos -uno de ellos se repite en dos B.O.-; el 33,08 % de los actos administrativos se refiere a designación de personal incluyendo modalidades diversas (D. 1184, Funciones Ejecutivas), el 5,70 % corresponde a renuncias, el 1,52 % alude a movimiento de personal y el 56,27 % corresponde a actos administrativos no incluidos en los ítems anteriores.

encuentra en situación de crisis y se ve obligado a suspender o postergar dichos incentivos.

6.1.- Evaluación de Desempeño en la práctica.

Del diagnóstico, surgen diversas cuestiones que ameritarían la realización de reformas al sistema, ya que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de la persona, sería una apreciación sistemática del desempeño humano.

Factores Internos del sistema:

Se limita, en todos los niveles de complejidad de función, a determinar grados de conocimiento, habilidad y actitud, sin incorporar elementos de planificación y/o medición de resultados.

El procedimiento de evaluación carece de flexibilidad y tiende a ser excesivamente burocrático. Carece de un componente de evaluación grupal o por área (en la que se ponga el acento en la productividad).

La excesiva descentralización del sistema impide la formulación de políticas globales y directrices individuales o grupales en materia de desarrollo de los recursos humanos y mejora de los procedimientos

Factores Externos del sistema:

Se evita asumir el compromiso de evaluar con objetividad al personal que le depende (máxime cuando la calificación tiene cierta incidencia salarial), por lo que existe una marcada tendencia a la sobrecalificación. Existe una marcada resistencia a la notificación personal, por parte del evaluador, aprovechando tal entrevista para sentar criterios de mejora para el personal

Factores Propios de la Organización:

El número total de personal SINAPA no es tan elevado y altamente disperso en una estructura que nunca termina de definirse, ya que sólo se materializa hasta nivel Direcciones, lo que genera problemas graves relacionados con la validez del sistema).

Como consecuencia de lo anterior, no hay procedimientos eficaces de coordinación para distribuir los cupos en las calificaciones de Muy Destacado y Destacado, lo que

ha causado significativas demoras en el cumplimiento de los plazos de evaluación, y frecuentemente, inequidad en la distribución final.

No existe la entrevista de devolución. La percepción general de los evaluadores del sistema de evaluación es negativa, existe un grado importante de resistencia a la aplicación de cupos en las calificaciones más altas y una tendencia a delegar la decisión final en los Comités de Evaluación. Asimismo, el sistema no es percibido como un instrumento de mejora de la calidad de los recursos humanos.

6.2.- Recomendaciones y propuestas.

Propuestas para resolver problemas del proceso de Evaluación de Desempeño:

1) Medidas a tomar. La estrategia de recursos humanos debería diseñarse en función de la estrategia general de la organización, definiendo el perfil de la Institución. Todo parece indicar que lo aconsejable es:

- ⇒ Reconocer el valor del ser humano en la organización,
- ⇒ Motivarlo,
- ⇒ Potenciar su autorrealización,
- ⇒ Enriquecimiento de su trabajo
- ⇒ Optar por un modelo de liderazgo abierto y participativo

El sistema de evaluación de desempeño se encuentra inserto en una estructura, por lo que en principio, en nuestro rol de gestores del cambio, aconsejaríamos elevar al rango de "Dirección" la actual Coordinación de Recursos Humanos y la creación de una Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Personal, aprovechando la oportunidad de que se está trabajando recientemente en una nueva estructura institucional, dejando expresa constancia que ello no implica aumentar la burocracia sino que implica demostrar a la sociedad *qué nos interesa como institución*, siendo la respuesta: *la promoción y desarrollo de los integrantes de la misma*. De esta manera Capacitación cumple con su misión, la de prestar colaboración técnica de información, organización y gestión a fin de aplicar en tiempo y forma el proceso de Evaluación de Desempeño, propendiendo a dotar a la Entidad de una herramienta que dé cuenta de la calidad de los recursos humanos, asista a su progresivo

mejoramiento y sirva al desarrollo de una carrera que reconozca de manera eficaz y equitativa el mérito.

Como primera medida propondríamos realizar un curso inicial para promover los valores de identidad y pertenencia, ya que se observó que los agentes encuestados y/o entrevistados, en la mayoría de los casos no conocen la misión del Organismo ni los programas que lleva a cabo. Asimismo, debería haber un curso introductorio sobre administración pública para los nuevos ingresantes y un curso de negociación para gerentes y trabajadores estatales.

Sería obligatorio y necesario, no para promover en la carrera, sino como norma de vida, realizar un curso de atención al público, ya que en general, la mayoría de los servidores públicos no lo hace correctamente, siendo ésta un elemento fundamental en lo que se refiere a la imagen que el público externo tiene de la organización. Una medida que nosotros propondríamos, sería por ejemplo que las personas del área de Sistemas, se encarguen de “sensibilizar” a los agentes que aún le temen a las computadoras y siguen usando el registro manual, dictando cursos específicos en la materia acerca de los programas que se usan habitualmente (word, excel, access). Una forma de mejorar el clima dentro de la organización es la creación de un Boletín o “house organ”, en el cual se brinden detalles institucionales, y también acerca de las inquietudes de los componentes organizacionales, haciendo por ejemplo cartas de lectores, secciones de los cumpleaños, eligiendo al empleado del mes, dando consejos médicos, nutricionales, judiciales y de otra índole, en razón de contar la Jurisdicción con profesionales de gran renombre y experiencia.

Con relación a la temática salarial, elemento motivador esencial para el ser humano, se podría “premiar el desempeño” no en términos económicos, sino a partir de la hora flex, así quienes obtengan una calificación de *muy destacado* con el máximo puntaje, accedería a el beneficio de cumplir un horario reducido –dos horas menos-, hecho que no redundaría en perjuicio para la Entidad dada la abundancia de personal, y a su vez serviría de estímulo para los demás integrantes. Este procedimiento debería contar con la aprobación de la máxima autoridad Organizativa. El tiempo libre, sería dedicado al ocio del trabajador.

Otra medida a tomar sería capacitar a los empleados y técnicos administrativos en la problemática social, así de esta manera se logra reforzar la cultura organizacional. Para lograr un sistema de capacitación más eficaz y eficiente, deberíamos partir de

objetivos que sean medibles y realizables, teniendo en cuenta las circunstancias imperantes:

6.3.- Proyecto de cursos del INASE.

Del diagnóstico efectuado se detectó la necesidad del dictado de cursos de inducción y capacitación, básicos y necesarios para fomentar la pertenencia y lograr la identidad de los integrantes del Instituto Nacional de Semillas. Ellos son:

- ⇒ **Curso de Identidad Institucional**, -curso 1-donde se desarrollen conceptos referidos a política institucional, planes que se llevaron a cabo, y también un resumen de los programas vigentes, dirigido a la totalidad.
- ⇒ **Curso de Negociación**, -curso 2-ya que es una herramienta útil para el contexto actual organizacional, dirigido a mandos superiores y medios.
- ⇒ **Curso de Comunicación**, -curso 3-, ya que es un elemento vital del sistema organizacional y, que por lo evaluado se encuentra en una situación de déficit institucional, para toda la organización.

Con relación al tema presupuesto, se hace notar que el Instituto cuenta con partidas específicas para proceder al dictado de los mismos, y que el área de Recursos Humanos cuenta con los elementos necesarios para su dictado (aulas, proyector, televisor, escritorios, etc). Con respecto a los docentes que los dictarán, surgirán a partir de una convocatoria al personal de la Entidad con experiencia profesional en la temática o con idoneidad laboral que acredite su competencia. Se planea iniciar los cursos en Marzo y repetirlos en Mayo, Julio, Setiembre, Noviembre/07, estimando potencialmente una asistencia de 120 personas. En el caso de las delegaciones del interior del país se harán tutorías virtuales.

Cursos Institucionales.

Ítems	Curso 1 Identidad Institucional	Curso 2 Negociación	Curso 3 Comunicación
Destinatarios	Todos los agentes y Funcionarios	Mandos superiores y medios***	Todos los agentes y Funcionarios
Modalidad	Dos veces por semana	Dos veces por semana	Dos veces por semana
Total Horas	2 horas (40 horas)	2 horas (40 horas)	2 horas (40 horas)
Carácter	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Duración	Dos meses	Dos meses	Dos meses
Inicio	Marzo	Marzo	Marzo
Finalización*	Abril	Abril	Abril
Alumnos**	50	50	48

Objetivos	Reflexionar y debatir problemáticas específicas de las políticas llevadas a cabo por la Entidad.	Herramienta fundamental para las personas que tienen a su cargo unidades organizativas y manejan recursos de carácter complejo.	Es un elemento clave para mantener al sistema organizacional en condiciones de enfrentar las demandas internas y externas.
	Acercar a los empleados y funcionarios del Instituto las ofertas de capacitación que permitan su formación personal y su crecimiento dentro de la organización.		

Cursos Institucionales

Items	Curso 1 Identidad Institucional	Curso 2 Negociación	Curso 3 Comunicación
Docentes convocados	Capacitadores propios de la organización		
Responsable institucional	Coordinación de Recursos Humanos Acción formativa contemplada en el desarrollo de la carrera.		
Tareas propias del Responsable institucional	A través del diálogo permanente con todas las áreas del Organismo, podrá conocer las necesidades de capacitación que éstas le expliciten. Dicha información, en paralelo a las misiones y funciones y objetivos y competencias de las distintas áreas, permitirá programar acciones que sirvan a la adquisición de conocimientos y actitudes necesarias para la actividad laboral cotidiana.		
Programación de la capacitación***	Se establecerá un Plan Institucional de Capacitación y luego un Plan Operativo de Capacitación, los que deberán aprobarse mediante Resolución firmada por la máxima autoridad del Organismo. Se harán a partir de 2008. Las inscripciones se harán vía mail o personalmente en recursos humanos, con 30 días de anticipación al inicio del curso. * 5 cursos de Identidad Institucional, *5 cursos de Negociación y *5 cursos de Comunicación		
Acreditación y/o Equivalencias	Los cursos otorgarán 40 créditos y serán obligatorios, los jefes deberán permitir la asistencia de sus empleados, mientras no se afecte el normal desenvolvimiento de la unidad. Las personas que hayan cursado materias similares en su carrera profesional, serán eximidas de su cursada, el único curso que no admite equivalencia es el número 1, de identidad y pertenencia.		
Acreditación externa (no para cursos 1, 2 y 3)	Condiciones: emitidas por autoridad competente, instituciones oficiales o reconocidas, que resulten relevantes para la unidad organizativa de quien las presenta, debiendo enviarla mediante nota que justifique dicha acreditación. La misma será remitida al INAP para su consideración.		
Evaluación de Desempeño	La asistencia a los cursos, junto al rendimiento de los participantes serán tenidos en cuenta en forma especial –al menos para estos tres primeros cursos–, e incidirán significativamente en la misma. Dicha novedad será informada a los participantes a los citados cursos. La decisión se dejará asentada por escrito y se comunicará al interesado, quien no contará, en este caso, con posibilidades recursivas.		
Personas sin Escolaridad	Se efectuará un relevamiento, y se invitará a quienes deseen terminar sus estudios primarios, a facilitar dicha tarea, articulando la asistencia a escuelas primarias dependientes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con quien se firmará un convenio de asistencia educativa, técnica y de fortalecimiento institucional.		
Asistencia a cursos	Es obligatorio asistir al 80 % de las clases, caso contrario no estará habilitado a realizar la evaluación final. Se darán por válidas dichas inasistencias en casos de enfermedad o de fuerza mayor debidamente justificados. Los alumnos ausentes no tendrán derecho a inscribirse por el término de sesenta días.		

Cursos Institucionales

Items	Curso 1 Identidad Institucional	Curso 2 Negociación	Curso 3 Comunicación
Evaluación	Se basará en la resolución de un caso, donde se aplicarán los conceptos o conocimientos adquiridos a lo largo del curso.		
Tipo de cursos	Saberes Generales. Formación Básica cursos de inducción, conocimiento de normas: de la institución del trabajo estatal, temas administrativos y de organización, atención al público Teoría del Estado, relación Estado-Sociedad, función pública, teoría de sistemas e informática, etc.	Gerencia Pública Formación actitudinal referida a la conformación de equipos, estrategias de calidad total.	Saberes Generales Referido al proceso comunicacional, enfocando este proceso desde el punto de vista de atención al usuario.
	En una segunda etapa, que se planificará oportunamente, se efectuarán cursos sectoriales		

* En Diciembre '08 se harán talleres de integración de todos los cursos.

**Se incluyen 28 agentes a capacitar en forma virtual, que prestan servicios en el interior del país.

***Los funcionarios de planta política o funcional - asesores, directores- participarán de cursos relacionados con la gerencia pública, con el objetivo de reflexionar y debatir problemáticas específicas referidas a la tarea de conducción en la administración pública o a políticas específicas.

Asistencia Potencial: 120 personas capacitadas en aulas y 28 mediante la modalidad virtual.

Para la realización de los mismos se utilizarán diversas **dinámicas grupales**, que favorecen las interacciones entre personas, previamente planificadas que permiten una mayor participación y producción grupal. Estas dinámicas fueron pensadas para ámbitos educativos o empresariales, pero hoy se reconoce su eficacia en cualquier instancia de encuentro o reunión grupal. Nosotros usaremos, ente otras:

- ⇒ **Tormenta de ideas**
- ⇒ **Role Playing**
- ⇒ **Phillips 66**
- ⇒ **Estudio de casos**

7.- Estructura Organizativa del Instituto Nacional de Semillas



Datos relevantes:

Planta Permanente:	59 agentes
Planta Contratada:	59 agentes
Autoridades Superiores:	2 agentes
Planta Transitoria:	13 agentes
Becarios:	15 becarios
Total Dotación:	148 personas

8.- Comentarios y conclusión final.

El SINAPA ha significado un intento por el mejoramiento de los recursos humanos, introduciendo elementos valorados en términos conceptuales (la capacitación, o la evaluación por desempeño, la creación de Cargos Críticos), y si bien ha tenido aspectos positivos, al mismo tiempo ha profundizado ciertas problemáticas.

Las dificultades aparecen por no tener en cuenta las restricciones que operan en la política en el ámbito general, a la vez que las dificultades en la implementación de ella son en parte efecto de esas mismas causas.

Este nuevo sistema de designación buscaba independizar el desempeño y la permanencia de los Directores respecto de las conducciones políticas. La cuestión o problema plantea un dilema de difícil resolución. Se trata de delimitar, si los cargos críticos deben corresponder a cargos políticos o deben ser seleccionados por un verdadero sistema de concursos, que en la actualidad son de selección.

Así, la lógica del juego político, la vieja cultura organizacional, el crítico contexto económico, las rupturas en la continuidad institucional, la ausencia de un cuerpo burocrático consolidado, son factores que han imposibilitado el éxito del sistema.

Este Sistema, aún con los problemas, implica un avance respecto al escalafón anterior, aquí el problema no son las normas en sí, sino la falta de consenso para respetarlas, tal vez debido a una cuestión cultural, que hace que eludamos reglas, sin infringirlas, como práctica social sistemática.

Las sucesivas transformaciones del sistema de contrataciones temporarias, del sistema de evaluación de desempeño, reflejan los intentos de reorientar las prácticas mediante cambios en las normas. Sin embargo, las modificaciones son formales y sólo tienen como consecuencia una nueva práctica adaptativa, ya sea en el sentido de politizar o burocratizar el respectivo proceso de decisión.

Otro punto esencial para garantizar el sostenimiento de las medidas de cambio es trabajar sobre la cultura estatal, que genera integración interna, proporcionando categorías conceptuales compartidas, normas que regulan las relaciones interpersonales, criterios para distribuir las recompensas y las formas de hacer frente a la incertidumbre.

La cultura suministra información que, posteriormente deberá ser puesta en relación con la estrategia que se quiera desarrollar y con los procesos que se utilizarán para su implementación.

Si no se trabaja para generar un esquema de incentivos que promueva nuevas conductas que maduren eventualmente en un cambio cultural, las iniciativas para generar el cambio quedan exactamente solo como "iniciativas", sin que se modifique la situación de fondo.

Sería necesario institucionalizar la idea entre los políticos, de que mayor profesionalización de la administración pública no significa necesariamente perjuicio para su gestión política, cuestión relacionada con la generación de cambios culturales y organizacionales profundos que solamente pueden provenir de la generación de corrientes de políticas con una amplia base social. En este sentido nos parece que no es posible que la reforma o modernización del estado tenga éxito si no es acompañada por una profunda reforma política.

Pareciera ser que en el caso de la administración central el proceso de reforma ha tenido la característica de alta politización combinando incentivos clientelares con aumentos salariales.

A modo de síntesis, en cuanto al tema objeto de nuestra investigación diremos que: la realidad por la que atraviesa el aparato estatal argentino solo es posible de ser modificada en tanto y en cuanto se generen determinados cambios culturales, determinados consensos políticos y ciertos compromisos a largo plazo.

En este sentido, los partidos políticos, los sindicatos y los burócratas tienen un rol clave, al igual que el cambio en los sistemas de formación, que según Oszlak y O'Donnell *"...deben abogar por una cultura y un clima institucional adecuado, la conformación de equipos, la consolidación de liderazgos, la cultura favorable a la política como herramienta de gobierno y no como aspecto negativo a "soportar", tal como era la cultura del Estado burocrático autoritario"*. Desde esta perspectiva, es que creemos que no deben quedar afuera los ciudadanos. No es posible ningún proceso de cambio exitoso si no cuenta con una base de sustentación social enmarcado en un sistema democrático.

A nuestro criterio, y a modo de conclusión, el trasfondo de esta problemática no es la tecnología en sí misma (aplicación de la Evaluación de Desempeño en el SI.NA.PA.), sino romper con esta tradición de un Estado clientelista que responde a

los restos de un patrón histórico, donde el Estado continúa siendo burocrático y autoritario, para que pase a repartir el juego a los demás actores de la sociedad civil.

Por todo lo expuesto, proponemos buscar consensos en el ámbito social, sindical, político, educativo, para fomentar una cultura más participativa. Creemos que *cuando los individuos participan de organizaciones largamente construidas y creen en ellas, éstas se fortalecen en su capacidad de gestión, pasan a ser "instituciones". El Estado que queremos comienza en estos pequeños grupos.*

Finalmente diremos que:

"La evaluación de desempeño, cualquiera sea el método elegido, es una herramienta válida que debe ser utilizada en forma objetiva, con profesionalidad, para mejorar el rendimiento del potencial de la persona, alineándolo de esta manera a los objetivos de la organización".

9.-Bibliografía.

- Bernazza, Claudia. Desarrollo de Recursos Humanos en el Estado. Nuevas perspectivas. Buenos Aires, 2002
- Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc. Graw-Hill, 1994.
- Hermida, J., Serra, R., Kastika, E.. Administración y Estrategia. Buenos Aires: Macchi, 1994.
- Oszlak, Oscar. La formación del Estado Argentino. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta SAIC, 1997
- Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 1ª ed.6ª reimp. Buenos Aires: Granica, 2005.
- Krieger, Mario y otros. Los desafíos de transformar el Estado y la Gestión Pública Argentina, por Mario Krieger, Alicia Dellasanta, Oscar Reali, Cristian Modolo y Liliana González. Buenos Aires: Fundación Unión, 2005.
- Milkovich, George, y Boudreau, John. Dirección y administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. Addison wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, EEUU, 1996.
- Blutman Gustavo y Mendez Parnes María Soledad. Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina. Buenos Aires: Centro de Investigaciones en Administración Pública. Instituto de Investigaciones Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires, 2001.
- Agustín Ibarra Almada. CINTEFOR (Centro interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional N° 149. Montevideo, 2000. Disponible en <http://www.cintefor.org.uy>. Fecha de captura 22/11/2007.
- Stiglitz, Joseph. El rumbo de las reformas. Hacia una nueva agenda para América Latina. Revista de la CEPAL N° 80, 2003.
- Oszlak y O'Donnell: "Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una Estrategia de Investigación" en Revista Redes. Bs. As. 1987.

- Lopez, Andrea. La nueva gestión pública: Principios teóricos e implicancias prácticas en el quehacer de la administración estatal. Buenos Aires.
- Argentina. Decreto 993. Sistema Nacional de la Profesión Administrativa; texto ordenado (Decreto N° 993, de 27-5-91). Argentina, 1991.
- Boletín Oficial. Publicación de llamados a concurso, 2005.