Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración Pública

Trabajo Final de Maestría

"La implementación de una evaluación formal de desempeño en la Defensoría General de la Nación: ¿Una cuestión pendiente?"

Período: 2010-2016

Autora: Gabriela Diaz DNI: 32.010.614

Director: Ph.D. Alejandro Estévez

Codirectora: Mg. Susana Campari

JUNIO 2016

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a mis directores de tesis, Alejandro Estévez, por haber tomado el compromiso de orientar mi trabajo, brindando sus conocimientos y experiencia, y Susana Campari, por su colaboración para elaborar mi tesis, por su apoyo en todos los ámbitos, y por su paciencia. A ambos gracias por estimularme a seguir. A las autoridades de la Maestría. A mi familia que es todo y que me apoya siempre.

ÍNDICE

I. Resumen 5

II. Introducción 6

III. Marco teórico 8

1. En búsqueda de una gestión pública de calidad 8
   1.1. Iniciativas de modernización estatal 10
2. La gestión de recursos humanos 12
   2.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos 13
   2.2. Los sistemas administrativos dentro de las organizaciones 14
   2.3. Los subsistemas de la gestión de recursos humanos 15
3. Gestión del rendimiento de recursos humanos 17
   3.1. Procesos del subsistema de Gestión del Rendimiento 18
4. La evaluación de desempeño 18
   4.1. Definición conceptual 18
   4.2. Evaluación de desempeño según la Carta Iberoamericana de la Función Pública 19
   4.3. Objetivos de la evaluación de desempeño 20
   4.4. Las ventajas de una efectiva evaluación de desempeño 21
   4.5. Problemas en la implementación de una evaluación de desempeño 22
   4.6. El proceso de evaluar el desempeño de los recursos humanos 23
   4.7. Un plan efectivo de evaluación de desempeño 24
   4.8. El apoyo de los altos niveles directivos en la implementación de una evaluación de desempeño 26
5. Organización y Recursos Humanos: Enfoque ORH 26
   5.1. Estructura organizativa 27
   5.2. Régimen de recursos humanos 27
   5.3. Régimen salarial 27
6. Dirección General de Recursos Humanos 28

IV. Metodología de Investigación 29

1. Pregunta de Investigación 29
2. El objetivo principal y los objetivos específicos. 29
3. Hipótesis 29
4. Pertinencia de la investigación 30
5. Selección del caso de estudio 30
6. Período estudiado 30
7. Perspectiva metodológica 30
8. Técnicas de recolección de datos y fuentes de información 32
   8.1. Fuentes primarias: Las entrevistas 33
   8.2. Fuentes secundarias: Normas de la Defensoría General de la Nación 35
9. Análisis de datos 37
10. Presentación de los datos empíricos 37

V. La Defensoría General de la Nación por dentro 39

1. Antecedentes del Ministerio Público de la Defensa: 22 años de autonomía 39
   1.1. La función principal del Ministerio Público de la Defensa 40
   1.2. Las funciones del Ministerio Público de la Defensa 41

1.3. Su estructura 41
1.4. Integración 42
2. La Defensoría General de la Nación 43
2.1. Las funciones de la Defensoría General de la Nación 43
2.2. La estructura formal 45
3. La Dirección General de Recursos Humanos 46
3.1. Los inicios de la Dirección General de Recursos Humanos 46
3.2. La responsabilidad primaria y las acciones de la Dirección General de Recursos Humanos 47
VI. Análisis de la evidencia empírica 48
1. Características estructurales 48
1.1. Características relativas al organismo en general 48
1.2. Características relativas a la Dirección General de Recursos Humanos 66
2. El apoyo político a la implementación de una evaluación 73
3. La evaluación de desempeño como herramienta de gestión de los recursos humanos 74
VII. Conclusiones 80
Referencias bibliográficas 87
Bibliografía 89
VIII. Anexo I: Organigrama Defensoría General de la Nación 91
IX. Anexo II: Entrevistas Realizadas 92

I. Resumen

Este trabajo se enfoca en identificar, describir y analizar las razones que podrían explicar la ausencia de una evaluación formal de desempeño en la Defensoría General de la Nación, que será la unidad de análisis de esta investigación.

Para alcanzar dicho objetivo se optó por el estudio de caso, para lo cual será necesario conocer la organización en profundidad y a los responsables de las áreas vinculadas con la gestión de los recursos humanos. El método elegido permite captar la totalidad de un fenómeno y sus significados en los escenarios en que se producen e indagar a los propios protagonistas.

Se utilizaron principalmente las entrevistas semiestruturadas como herramientas de recolección de información y el análisis de documentos secundarios, como la normativa interna del organismo y otros documentos relacionados con el tema de interés.

Palabras clave: Recursos humanos- Evaluación de desempeño- Gestión del rendimiento.

II. Introducción

El problema de esta investigación se enmarca en el ámbito de la Defensoría General de la Nación que es el órgano de gobierno y administración del Ministerio Público de la Defensa, organismo encargado de asegurar la efectiva asistencia y defensa judicial de los derechos de las personas. El período bajo análisis será 2010-2016.

Este trabajo de investigación tiene el objetivo de describir cuáles son las características organizacionales que podrían imposibilitar la implementación de una evaluación formal de desempeño del personal en la Defensoría General de la Nación.

La ausencia de una evaluación formal conlleva a que no se obtenga una medición clara y transparente de la labor de sus empleados; por lo que se desconoce su rendimiento. Además, tampoco permite aprovechar las competencias del personal para dar oportunidades de crecimiento y mayores responsabilidades, lo que puede conducir a una deficiente prestación de servicios, desmotivación, malestar entre el personal, entre otras.

Ante esta situación, surgen algunos interrogantes acerca de los motivos por cuales no se utiliza esta herramienta en el organismo. En consecuencia, la pregunta de investigación será: ¿Por qué razones no se ha implementado una evaluación formal del desempeño del personal en la Defensoría General de la Nación?

El trabajo aborda el tema partiendo de la gestión pública en general, pasando por la gestión de los recursos humanos, centrando su análisis en la evaluación de desempeño del personal. Esto constituye el marco teórico del presente trabajo, que se expone en el capítulo III.

En el capítulo IV, se desarrolla la metodología utilizada y los motivos de las elecciones metodológicas. Se detallan los objetivos del trabajo, las hipótesis de trabajo, fuentes de información, técnicas de recolección de datos, el análisis de los datos y la presentación de la evidencia empírica.

En el capítulo V, se describe al organismo que constituye la unidad de análisis del presente. Se detalla su responsabilidad primaria y acciones; y su estructura. Además, se explica brevemente la responsabilidad y acciones de la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes.

En el capítulo VI, se describe la evidencia empírica. Se detallan las características estructurales que explicarían la ausencia de una evaluación de desempeño en la Defensoría General de la Nación. Éstas se dividen en aquellas que se evidencian en el organismo en general y en aquellas relacionadas con el área de recursos humanos. Luego, se describe el

apoyo político percibido a la implementación de dicha evaluación. Posteriormente, se desarrolla como jefes de distintas áreas del organismo perciben a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar al personal.

Finalmente, se presentan las conclusiones arribadas a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores.

III. Marco teórico

1. En búsqueda de una gestión pública de calidad

La gestión pública de calidad es un tema que ha adquirido mucha relevancia en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. En el marco internacional, se ven grandes esfuerzos por establecer principios generales que guíen el accionar de los países. Esto se evidencia, en lo que respecta a los países latinoamericanos, en su participación en el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD [1] -.

Como consecuencia de esto, el 14 de octubre de 1998, el Consejo Directivo del CLAD, aprobó el documento doctrinario denominado Una Nueva Gestión Pública para América Latina, en el que se declaró la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos del siglo XXI. Además, se reconoció que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región debe orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008).

Estos lineamientos son el horizonte que deberían seguir los países que son miembro; sin embargo, no constituyen una convención vinculante.

En la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública se establece que:

> La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública; 2008, p.7)

---

[1] El CLAD es un organismo público internacional, de carácter intergubernamental, constituido en 1972. Su misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones.

Sus miembros son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Asimismo, dentro de las orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad relacionadas al desarrollo de capacidades de los empleados públicos, establece que:

> La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos, significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado. (Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, 2008, p.16)

Es por esto que se destaca la importancia de utilizar incentivos tendientes a mejorar el desempeño de las personas que trabajan en organismos públicos y, a su vez, promover calidad en la gestión pública.

Para García Sánchez (2007), la nueva gestión pública debe perseguir los principios de eficacia y eficiencia, considerados en la mencionada Carta como principios inspiradores de una gestión pública de calidad.

El principio de eficacia hace referencia a la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano; y el principio de eficiencia a la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

Para López Camps (1998 citado por Malvicino, 2001) existen básicamente ocho grandes cuestiones comunes en todos los esfuerzos de mejora de la calidad de la gestión pública:

- Voluntad de satisfacer a los ciudadanos;
- Compromiso por un nuevo liderazgo directivo orientado a prestar servicios de calidad;
- Mayor preocupación por el "*empowerment*" de los empleados públicos y por su participación en la toma de decisiones;
- Mayor atención en cómo se prestan los servicios y cómo se mide su calidad;
- Simplificación de los procedimientos de trabajo;
- Adopción de una visión estratégica, especialmente orientada a mejorar la calidad de los servicios;

- Creación de climas laborales y organización del trabajo más motivadora para los empleados públicos;
- Adopción de sistemas de trabajo más flexibles (en la gestión de personal, sistema de compras, etc.)

Dentro de estos esfuerzos, es fundamental que la gestión del personal de cada organismo se enfoque en la creación de climas laborales y organización del trabajo motivadoras para sus empleados.

La motivación es aquella que impulsa a las personas a actuar de determinada manera, o que da origen a un determinado comportamiento. Este impulso puede estar provocado por factores internos generados por procesos mentales del individuo y externos provenientes del ambiente (Chiavenato, 2007).

Por esto, es importante que el Organismo promueva factores externos que motiven a las personas, que fomenten su vocación de servicio, la carrera administrativa en función a las capacidades y aptitudes de los empleados, el reconocimiento por el cumplimiento de objetivos o metas.

1.1. Iniciativas de modernización estatal

La búsqueda de una gestión pública de calidad en la década del ´90 se pone en evidencia, siguiendo a Malvicino (2001), en las iniciativas de reformas o de modernización estatal en la mayoría de los países centrales y en algunos latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Bolivia y México. Éstas se sustentan en documentos o textos políticos, muchos de los cuales adoptan un nombre simbólico y despliegan en sus textos las características esenciales de la reforma. Sin embargo, no han tenido necesariamente sustento legal ni han sido implantados con base en una política pública coherente.

En Argentina, esta iniciativa de modernización se vio reflejada en el Decreto 103/2001 de fecha 25/01/2001, que aprobó el Plan Nacional de Modernización cuyo objetivo es definir el rumbo y marcar lineamientos estratégicos.

Este Plan tenía los siguientes objetivos:

- Establecer de modelos de gestión orientados a la producción de resultados. Flexibles en el uso de los medios pero estrictos en el logro de los fines propuestos.
- Fortalecer, debidamente priorizadas, las responsabilidades del Estado en las áreas de Ciencia y Tecnología, Cultura, Defensa, Educación, Empleo, Justicia, Legislación, Previsión Social, Promoción del desarrollo económico, Promoción Social, Salud y Seguridad

- Aumentar la capacidad de regulación del Estado, lo que implicaba lograr un efectivo control sobre la calidad y el costo de las prestaciones de las compañías privadas responsables de proveer servicios públicos.
- Fortalecer y optimizar los organismos de recaudación en busca de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, combatiendo las prácticas de evasión y así generar un aumento en la equidad tributaria que permita mejorar los servicios al contribuyente y disminuir las alícuotas impositivas.
- Desarrollar canales de diálogo y participación con los diversos actores de la sociedad a fin de conocer sus aspiraciones y de tal manera brindar respuestas efectivas a las necesidades de la gente.

En este Plan se definió un triple enfoque de abordaje:

➢ Cambio del modelo de Gestión

Uno de los principales desafíos del proceso de modernización es el desarrollo de un sistema moderno de gerencia pública en los organismos de la Administración Nacional. Las líneas de abordaje para lograr esta transformación son:

- Institucionales que apuntan a optimizar la gestión de las organizaciones estatales teniendo en cuenta las características particulares de cada una. Los cambios buscados están orientados a incrementar la productividad y mejorar la calidad de los servicios prestados por el Sector Público. El Plan se propone, de manera gradual, implantar los nuevos instrumentos de gestión en todos los organismos de la Administración Nacional.
- Horizontales que apuntan a producir cambios en sistemas que atraviesan transversalmente a toda la Administración Nacional en sus modalidades de gestión. Su importancia radica en que constituyen el apoyo y sostén administrativo para todas las actividades de carácter sustantivo. Estas transformaciones apuntan a cuestiones relacionadas con la gestión del capital humano, sistema de compras de bienes y servicios, el sistema de administración financiera y gobierno electrónico.

➢ Proyectos de modernización estructural

Estas transformaciones enfocan específicamente las cuestiones referidas a la estructura del Estado, buscando una organización más eficiente de acuerdo al rol de cada unidad de organización, la forma de financiamiento y la asignación de sus recursos.

➢ Transparencia y política anticorrupción

El objetivo es incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública y mejorar la capacidad de prevención, detección y corrección de situaciones irregulares y de los sistemas que las facilitan. La estrategia se basa en el establecimiento de normas, sistemas y procedimientos que garanticen la transparencia de los actos de la administración, así como el control sobre la discrecionalidad y la imparcialidad de los funcionarios.

2. La gestión de recursos humanos

En los últimos años se ha pasado del término administración de recursos humanos, vinculada más a cuestiones administrativas y de mero trámite, a hablar de gestión de recursos humanos en términos más amplios.

La antigua visión de la administración de los recursos humanos se basa en que toda organización tiende a reunir personas para alcanzar un objetivo común. El nuevo concepto de gestión de recursos humanos lo vincula a un sistema integrado de gestión que apunta a la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes con sus finalidades (Longo, 2006).

> La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas –que en ella colaboran- lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2007, p.122)

Chiavenato (2007) señala que la administración de recursos humanos apunta a conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo mejor de sí.

Siguiendo a Longo (2006), las reformas al Servicio Civil[2] han significado una puesta en valor de la gerencia de recursos humanos como sistema de valor estratégico, imprescindible para la realización de la misión de las organizaciones públicas.

La gestión de recursos humanos y las políticas que se lleven adelante en cada organización deben estar conectadas con su estrategia, es decir con su responsabilidad primaria y acciones.

La Carta Iberoamericana de la Gestión Pública define a la coherencia estratégica como un rasgo esencial de cualquier sistema de función pública y afirma que la gestión del

[2] Se entiende por Servicio Civil el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada (Longo, 2001).

empleo y los recursos humanos crea valor en la organización siempre que resulte coherente con las prioridades y finalidades organizativas.

Para Oszlak (2001), la gestión de recursos humanos abarca el conjunto de actividades requeridas para administrar los vínculos entre la administración pública y su personal, a lo largo del ciclo que atraviesa un empleado público a través de su carrera. Por lo tanto, incluye:

1. La administración de ingresos y promociones (asignación de categorías escalafonarias y designación de puestos de trabajo mediante mecanismos de selección y concursos).
2. La administración de la capacitación y el desarrollo de recursos humanos.
3. La administración de la evaluación del desempeño y el potencial de los recursos humanos.
4. La administración de la planificación de recursos humanos.

2.1. Objetivos de la gestión de recursos humanos

"La administración del personal implica el manejo del recurso más preciado de la organización" (Werther y Davis, 1991, p.22). Según estos autores, la administración de los recursos humanos persigue cuatro objetivos: sociales, de la organización, funcionales y personales.

- Los objetivos sociales apuntan a contribuir positivamente a las necesidades y demandas sociales;
- Los objetivos de la organización se refieren a la concordancia entre los objetivos del departamento y los objetivos generales de la organización;
- Los objetivos funcionales consisten en mantener la contribución de los empleados en un nivel adecuado a las necesidades de la organización;
- Los objetivos individuales se relacionan con contribuir al logro de los objetivos y metas de cada miembro de la organización.

Chiavenato (2007) considera que los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización;

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales;
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

2.2. Los sistemas administrativos dentro de las organizaciones

Likert (1975, citado por Chiavenato 2007) presenta un modelo comparativo llamado sistemas de administración para analizar y comparar las distintas formas con que las organizaciones administran a sus participantes. Este se basa en que la acción administrativa puede asumir distintas características dependiendo de las condiciones externas e internas de las organizaciones. Para este autor no existe una política de administración válida para todas las organizaciones, sino que varía de acuerdo a ciertas variables. Algunas de estas variables son:

- Proceso de toma de decisiones: define cómo y quién toma las decisiones en la organización. Si son centralizadas –concentradas en la cúspide jerárquica- o descentralizadas –dispersas en la periferia de la organización-.
- Sistema de comunicaciones: define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.
- Relación interpersonal: define cómo se relacionan las personas y el grado de libertad en esas relaciones. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajos.
- Sistema de recompensas y sanciones: define cómo motiva la empresa a las personas, si esa motivación es positiva y motivadora o negativa e inhibidora.

Según Chiavenato (2007) estas variables pueden constituir cuatro opciones, que reciben el nombre de sistemas administrativos:

- Autoritario-coercitivo: Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización.
- Autoritario-benevolente: Es un sistema administrativo autoritario pero menos duro y cerrado que el anterior, más condescendiente y menos rígido.

- Consultivo: Es un sistema que se inclina más por lo participativo que por lo autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional.
- Participativo: Es un sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas.

2.3. Los subsistemas de la gestión de recursos humanos

Chiavenato (2007) considera que la administración de recursos humanos puede visualizarse como un sistema cuyo proceso involucra a cinco subsistemas: interdependientes: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría. Las políticas de recursos humanos se basan en cómo cuidar estos subsistemas.

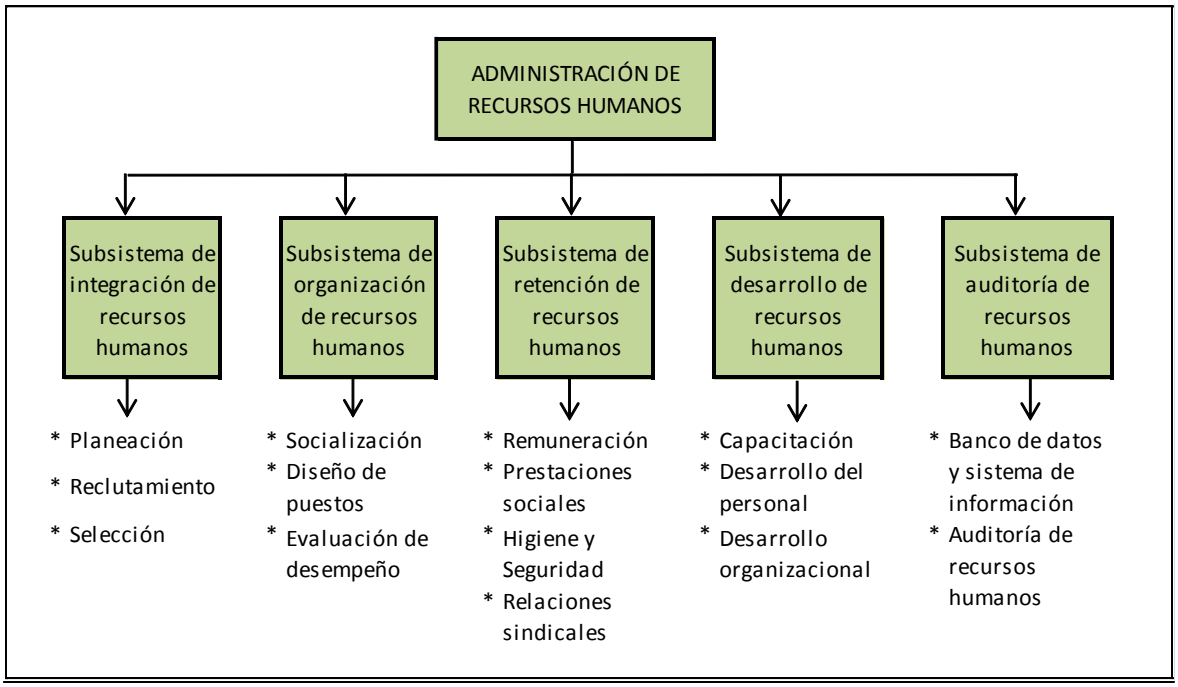


Figura 1 : El sistema integrado de recursos humanos según Chiaventato. Fuente: Elaboración propia.

Chiavenato (2007) señala que las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados y que surgen de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional.

Siguiendo a este autor, una política de recursos humanos debe abarcar:

1. Política de integración de recursos humanos
    - Dónde, cómo y en qué condiciones reclutar personal;
    - Criterios de selección del personal y estándares de calidad para la admisión;
    - Cómo socializar a los nuevos miembros.

2. Política de organización de recursos humanos
    - Requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones;
    - Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de las personas;
    - Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos, mediante la evaluación de desempeño;
3. Política de retención de recursos humanos
    - Criterios de remuneración directa de los empleados;
    - Criterios de remuneración indirecta de los empleados;
    - Cómo mantener motivada a la fuerza laboral;
    - Criterios de higiene y seguridad;
    - Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.
4. Política de desarrollo de recursos humanos
    - Criterios de diagnostico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones;
    - Criterios de desarrollo a mediano y largo plazo;
    - Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y excelencia organizacional;
5. Política de auditoría de recursos humanos
    - Cómo mantener una base de datos actualizado para el análisis cuantitativo y cualitativo del personal;
    - Auditoría permanente de los procesos y políticas relacionados con los recursos humanos.

Por su parte, Longo (2006) sostiene que los subsistemas básicos de la gestión de recursos humanos son siete:

1. Planificación de recursos humanos: este permite anticipar políticas coherentes con los demás subsistemas. La organización realiza un análisis de las necesidades de recursos humanos, y se lo compara con el personal disponible para determinar las acciones a seguir.
2. Organización del trabajo: se definen los contenidos de las tareas y las características de las personas que las llevarán a cabo, se definen los

requisitos de idoneidad de las personas. En este subsistema se realizan dos procesos:

- Diseño de los puestos de trabajo: Consiste en la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades de los puestos.
- Definición de los perfiles de los ocupantes de los puestos.

3. Gestión del empleo: Comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. Se refiere a la gestión de incorporación, de movilidad y de desvinculación del personal.
4. Gestión del rendimiento: Planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas.
5. Gestión de la compensación: Se refiere a las políticas de compensaciones retributivas, tanto salariales como extra salariales, y no retributivas que la organización otorga a sus empleados, en concepto de contraprestación por su trabajo.
6. Gestión del desarrollo: El propósito es estimular el crecimiento profesional de las personas, se ocupa del crecimiento individual y colectivo. En este subsistema se llevan a cabo políticas de promoción y carrera, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan, y políticas de formación, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.
7. Gestión de las relaciones humanas y sociales: Se ocupa de gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, se relaciona con los anteriores subsistemas.

Éstos deben estar operativos, es decir que existan políticas o prácticas mínimas en cada subsistema. Además, deben funcionar interconectados para evitar que cada subsistema opere de forma aislada, y debe existir coherencia estratégica con la organización.

3. Gestión del rendimiento de recursos humanos

Este subsistema tiene el objetivo de influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización, y lograr una mejora sostenida

de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de información valiosa para la toma de decisiones (Longo, 2006, p.18).

Este subsistema es primordial en toda organización ya que brinda información elemental a otros subsistemas, como los subsistemas de Desarrollo y Contribución. Se relaciona con el de Compensación cuando dentro de las retribuciones del empleado se incorpora una retribución vinculada a su rendimiento. Por otra parte, su vinculación con el subsistema de Desarrollo se da, por un lado, suministrando insumos imprescindibles a los procesos de promoción y carrera y, por el otro, detectando necesidades de capacitación (Longo, 2006).

3.1. Procesos del subsistema de Gestión del Rendimiento

Siguiendo a Longo (2006), dentro de este subsistema se llevan a cabo los siguientes procesos:

- Planificación del rendimiento: consiste en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la comunicación de dichas expectativas a los empleados, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquéllas.
- Seguimiento del rendimiento de las personas a lo largo del ciclo de gestión.
- Evaluación del rendimiento: se comparan las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados.
- Retroalimentación o “feed back” al empleado y elaboración de planes de mejora del rendimiento. Este proceso se relaciona con el primero ya que sirve para realizar una nueva planificación, y así, continuamente.

4. La evaluación de desempeño

4.1. Definición conceptual

El término evaluación de desempeño hace referencia al procedimiento para evaluar a las personas que trabajan en una organización. Esta permite estimar el grado de eficacia y eficiencia de los empleados, el grado de responsabilidad y compromiso con sus tareas, incentivar la reflexión sobre su desempeño, la contribución y confiabilidad de las actividades del personal (Werther y Davis, 1991).

Estos autores señalan que la evaluación constituye el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. En toda organización exite una evaluación del

personal, sea formal o informal. Las evaluaciones informales son necesarias pero insuficientes ya que es imprescindible que se establezcan mecanismos objetivos para efectuar la evaluación. Pueden utilizarse distintos sistemas de evaluación, que dependerán de cada organización y sus empleados.

Por su parte, Chiavenato (2007) considera que:

> La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona. (…) En resumen, la evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. (p.243)

Este autor sostiene que el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

4.2. Evaluación de desempeño según la Carta Iberoamericana de la Función Pública

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) instaura que uno de los principios rectores que debieran guiar el accionar de las organizaciones públicas, establece que el mérito, el desempeño y la capacidad de los empleados deben ser los criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos. Consecuentemente, sostiene que la evaluación del rendimiento de las personas debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporadas por todo sistema de servicio civil y que disponer de sistemas formales de evaluación del rendimiento permite:

a) Obtener información necesaria para adoptar decisiones en relación a la remuneración, promoción, capacitación y disciplina de las personas;

b) Validar políticas y prácticas de gestión de personal contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo;

c) Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional;

d) Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas.

En la Carta, se establece que la evaluación de rendimiento requiere la utilización de instrumentos fiables y válidos; para lo cual se deberán fijar los objetivos a alcanzar congruentes con las finalidades del puesto ocupado e identificar indicadores precisos, así como también, escalas de conducta consideradas adecuadas, u otros instrumentos

técnicamente probados. Esto es imprescindible, por un lado, para evitar la arbitrariedad de los evaluadores y, por el otro, para que los evaluados conozcan con claridad qué criterios se utilizan para evaluarlos.

Por lo tanto, para que las evaluaciones de desempeño sean fiables, deben basarse en los resultados de la labor diaria de los empleados, y no sólo en sus características personales.

Además, propone que los sistemas de evaluación incorporen mecanismos que permitan a las personas manifestar su disconformidad con la valoración efectuada, y hacerla llegar tanto a sus supervisores como a instancias superiores; por lo que se sugiere utilizar mecanismo de evaluación de 360 grados o similares. Es fundamental la participación de la persona evaluada y que pueda manifestar su opinión.

4.3. Objetivos de la evaluación de desempeño

Siguiendo a Chiavenato (2007), la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo sino una herramienta que ayuda a mejorar los resultados de los recursos humanos. Persigue los siguientes objetivos intermedios, entre otros:

1. Idoneidad del individuo para el puesto;
2. Capacitación;
3. Promociones;
4. Incentivo salarial por buen desempeño;
5. Mejora las relaciones humanas entre jefe y empleado;
6. Estimación del potencial de desarrollo del empleado;
7. Estímulo a la mayor productividad;
8. Retroalimentación de información al personal evaluado.

Asimismo, señala los siguientes objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano;
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse dependiendo de la forma de la administración;
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Por su parte, Sherman, Bohlander y Snell (1998) señalan entre los propósitos de la evaluación de desempeño los siguientes:

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar su desempeño con el supervisor;
2. Proporcionar al supervisor los medios para detectar fortalezas y debilidades de los empleados;
3. Brindar al supervisor un formato que permita recomendar un programa específico para la mejora del empleado;
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Una evaluación de desempeño puede perseguir múltiples propósitos, entre ellos se destacan:

- Identificar fortalezas y debilidades de los empleados;
- Determinar necesidades de capacitación;
- Premiar a aquellas personas que tienen un rendimiento destacado;
- Estimular al personal para mejorar su desempeño;
- Identificar a aquellas personas con mayor potencial para asumir mayores responsabilidades;
- Determinar las promociones.

4.4. Las ventajas de una efectiva evaluación de desempeño

Una evaluación de desempeño proporciona información valiosa sobre las personas que trabajan en la organización que ayuda a la toma de decisiones. Esta herramienta permite facilitar la detección de empleados con alto o bajo potencial; Un desempeño deficiente generalizado en la organización podría indicar que es necesario modificar algunas actividades como la selección o capacitación. También puede indicar que hay deficiencias en la motivación de sus miembros (Werther y Davis, 1991).

Estos autores consideran que en los casos que el desempeño de las personas sea inferior al deseado, serán necesarias medidas correctivas y, además, fomentar la capacitación; en aquellos casos que el desempeño sea superior al esperado debería ser alentado, mediante promociones o compensaciones. Además, una evaluación de desempeño eficiente podría ayudar a llenar vacantes con busquedas internas en función a las aptitudes y capacidades de las personas.

Según Werther y Davis (1991), una evaluación de desempeño es importante ya que, entre otras cosas:

- Mejora el desempeño;
- Ayuda a determinar políticas de compensación;
- Permite identificar las necesidades de capacitación;
- Ayuda a las decisiones de ubicación, ya que promociones, transferencias y separaciones se basn en el desempeño;
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas;
- Ayuda a identificar errores de diseños en los puestos.

4.5. Problemas en la implementación de una evaluación de desempeño

Reifschneider (2008) señala que la literatura en este campo identifica un conflicto básico entre los objetivos de la organización y el empleado en relación con la evaluación del desempeño. Beer (1986 citado en Reifschneider, 2008), señala que la organización quiere que los empleados sean receptivos a la información negativa de su desempeño para que puedan mejorar, mientras que los empleados quieren confirmar su imagen positiva y obtener recompensas. Este hecho refuerza la necesidad de establecer criterios objetivos de rendimiento.

El conflicto entre los objetivos organizacionales y personales es mayor cuando el empleado tiene un rendimiento consistentemente menor de lo deseado.

El autor destaca algunas sugerencias para reducir al mínimo los conflictos entre los objetivos de la organización y los personales:

- Separación entre evaluación formativa y sumatoria, la adopción de dos procesos distintos separados en el tiempo durante seis meses;
- Elección de los criterios de evaluación apropiados;
- Descripción completa y precisa de las funciones; declaración medible de rendimiento esperado y la descripción clara de las habilidades, conocimientos y características personales esperados;
- Reconocimiento de las diferencias individuales en el diseño de sistemas de evaluación, como, por ejemplo, los nuevos empleados pueden necesitar evaluaciones más frecuentes;
- Revisado al alza esto permite a los empleados evaluar también el desempeño de su supervisor, lo que ayuda a romper las barreras;

• El uso apropiado de estilo de entrevista que lleva al empleado a reconocer que debe mejorar su rendimiento o para promover una mayor comunicación entre el supervisor y el empleado y dar lugar a este cambio de actitud.

Sherman, Bohlander y Snell (1998) señalan que, en la práctica, las evaluaciones de desempeño en ocasiones dan resultados deficientes e identifican algunas razones por las que pueden fallar las evaluaciones de desempeño:

1. El superior carece de información respecto del desempeño real del empleado;
2. Normas de desempeño poco claras;
3. El superior no toma en serio la evaluación;
4. Sesgo de los evaluadores;
5. Falta de apoyo de la alta dirección.

4.6. El proceso de evaluar el desempeño de los recursos humanos

Sánchez y Calderón (2012) sostienen que evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere.

Estos autores señalan que el proceso de evaluación del desempeño tiene las siguientes etapas:

- Planificación: Esta etapa consiste en decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración, esto es qué medir, y la metodología de evaluación, es decir cómo medir. La planificación del proceso de evaluación debe involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados. Posteriormente, se debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que se persigue al implementar el sistema. Además, deberá identificar los posibles riesgos del proceso con el objetivo de intentar aminorarlos.
- Diseño: En esta etapa se diseña el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. Es fundamental que el sistema se adapte a la realidad organizacional, para esto es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo y el soporte tecnológico. Se debe elaborar escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y consecuentemente, definir las acciones a seguir.

Además, se debe establecer el período de evaluación y la periodicidad en que se llevará a cabo.

- Implementación: En primer lugar, se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema. Es fundamental que antes de comenzar con esta etapa se le comunique a los empleados sobre el sistema que se va a aplicar, su objetivo y, principalmente, que se va a evaluar.

  Además, se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema; así como también, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad.

  Una vez que se conocen las reglas de juego, finalmente se implementa el sistema de evaluación; los evaluadores comparan el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación conforme su desempeño real.

  El resultado de la evaluación lo utiliza el Departamento de Personal para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

- Retroalimentación:
  - Del empleado: Una vez que se obtiene el resultado de la evaluación, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.
  - Del sistema de evaluación: La organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso de evaluación, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron a realizar un proceso de evaluación efectivo.

4.7. Un plan efectivo de evaluación de desempeño

Farmer (2004 citado por Cervera, 2010) sostiene que todo plan efectivo de evaluación del desempeño debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Lograr mejorar la comunicación bidireccional entre el directivo y el trabajador.

- Debe establecer una asociación entre la paga y el desempeño laboral y los resultados obtenidos.
- Debe proveer un enfoque estandarizado para medir el desempeño.
- Debe ayudar a los trabajadores a mejorar en su desempeño, permitiendo que obtengan una comprensión adecuada de sus responsabilidades y de las expectativas que posee la Gerencia en cuanto a su labor.

Farmer considera que a través de la evaluación continua, puede evitarse el error en que suelen incurrir los evaluadores cuando realizan una sola medición anual, ya que estos terminan por apoyarse en su memoria para emitir las apreciaciones con respecto a lo que fue la labor de cada individuo durante largos periodos de tiempo. Este hecho conlleva a la posibilidad de serios errores y a que se registren solo aspectos del trabajo que fueron resaltantes en el lapso inmediatamente anterior a la revisión efectuada.

Por otra parte existe una serie de aspectos que Farmer (2004), considera deben ser tomados en cuenta como preparativos al establecimiento de un proceso de evaluación del desempeño y que deben ser incluidos en el mismo. De forma tal que toda evaluación del desempeño deberá cumplir con lo siguiente:

1. Todas las responsabilidades de aquellas posiciones a ser evaluadas deben ser definidas apropiadamente.
2. Deben definirse los objetivos individuales del desempeño en resultados con indicadores medibles
3. Debe definirse la prioridad o nivel de importancia que posee cada responsabilidad u objetivo.
4. Debe darse feedback continuo a través de la comunicación diaria con el empleado, lo cual se resume y se discute al menos cada tres meses.
5. El desempeño continuo debe ser registrado.
6. Debe proveer retroalimentación por parte de los compañeros, clientes y subordinados de los trabajadores.
7. Debe permitir desarrollar un plan de mejoramiento y seguimiento para ayudar al trabajador a cumplir con las expectativas que se tienen de él.
8. Debe incluir una agenda programada de mejoramiento.
9. Debe proveer al trabajador la posibilidad de llevar a cabo una auto-evaluación.
10. Debe pensar en base a las áreas de desarrollo potencial para el trabajador.

Para lograr una implementación efectiva de la evaluación de desempeño en cualquier organismo, es importante que los trabajadores conozcan los objetivos que busca la

institución para la que trabajan y la manera en que pueden contribuir para el logro de los mismos.

Sherman, Bohlander y Snell (1998) consideran que para desarrollar un programa eficaz de evaluación de desempeño es importante que el departamento de recursos humanos cuente con la participación activa de los superiores de los otros departamentos de operación para establecer los objetivos del programa. Además, sería conveniente que el personal tomará parte del desarrollo del mismo ya que es más probable que de esta manera acepten el programa.

Éstos autores sostienen que antes de realizar cualquier evaluación, es necesario definir con claridad y comunicar las normas con que será evaluado el personal, las que deberán basarse en los requerimientos del puesto.

4.8. El apoyo de los altos niveles directivos en la implementación de una evaluación de desempeño

El apoyo de las máximas autoridades del organismo es fundamental para el adecuado funcionamiento de la evaluación de desempeño; ya que la falta de interés de éstos puede ser una de las causas principales del fracaso de la evaluación.

La ausencia de apoyo de parte de la gerencia general puede ocasionar dificultades en ciertos sectores de la organización que obstaculizan la labor evaluadora (Madureira, 2002).

Este autor señala que una forma de apoyar la evaluación por parte de la gerencia es:

- Tomarla en cuenta dentro de la política escrita que tiene la empresa sobre la "Administración de Personal". Es decir, incluir en ésta una sección donde se exponga todo lo referente al plan de evaluación (objetivo primordial, objetivos secundarios forma de llevarla a cabo, etc.)
- Contribuir efectivamente, a través de pláticas y discusiones con el departamento de personal y otros funcionarios asesores, en la forma de evaluar, especialmente, supervisores y ejecutivos

5. Organización y Recursos Humanos: Enfoque ORH

Oszlak (2001) sostiene que la configuración de un sistema de Servicio Civil surge de vincular tres estructuras: la organizativa; la de recursos humanos empleados por el estado; y la salarial. Este esquema se denomina enfoque ORH.

Por su parte, Hintze (2002) plantea este esquema conceptual ORH para comprender la articulación entre las estructuras organizativas, las reglas de juego de incorporación y

profesionalización de los recursos humanos, y la retribución salarial como mecanismo de acceso y retención de los recursos humanos.

Siguiendo este esquema, las personas cuando ingresan a una organización pública, ingresan a estas tres estructuras; desempeñan ciertas tareas, se los ubica en cierto régimen laboral o escalafonario y se les asigna una retribución. Por lo tanto, las personas ocupan un lugar en tres ámbitos:

1. En los procesos de trabajo, según las tareas que realizan. Éste ámbito se denomina Estructura organizativa.
2. Entre el resto de las personas, en función a una jerarquía que se le reconozca; lo que denominamos régimen de personal.
3. En el esquema de asignación de recursos, en relación a la retribución que percibe. Esto es el régimen salarial.

5.1. Estructura organizativa

La estructura organizativa se refiere a las reglas de juego sobre la división del trabajo en cuanto a los procesos, se expresa en la configuración de unidades organizativas -representadas por el organigrama-, y la definición de la relación entre los procesos de trabajo y los recursos humanos en términos de puestos, expresada por los puestos de trabajo o micro estructura.

5.2. Régimen de recursos humanos

El régimen de personal se refiere a las reglas de juego mediante las que se establece:

1. El ingreso a la organización
2. Cómo se ocupan los puestos de trabajo en la estructura
3. La forma en que ocupan niveles en la jerarquía de recursos humanos
4. Cómo obtienen aptitudes y actitudes laborales
5. El egreso del organismo

Éstos constituyen los subprocesos de la gestión de recursos humanos. Hintze considera que los cinco subprocesos son necesarios y suficientes para el logro de disponibilidad de recursos humanos.

5.3. Régimen salarial

Éste consiste en las reglas de juego mediante las cuales se establece la manera en que se asignan precios al tiempo de trabajo de los recursos humanos en los puestos de la

estructura organizativa, al reconocido por las características del personal en relación a las políticas y criterios de valoración internos y del recurso humano frente al mercado.

6. *Dirección General de Recursos Humanos*

La Dirección de Recursos Humanos es un área que brinda servicios al interior de la organización; ayuda a los empleados, directivos y la organización a alcanzar sus metas (Werther y Davis, 1998).

Uno de los problemas para administración y desarrollo de los recursos humanos es la ausencia de áreas de recursos humanos en los organismos públicos, así como también en los casos que exista un área específica, sus debilidades y falencias.

Calderón Hernández (2003) sostiene que el grado de desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos se establece a partir de nueve componentes: percepción de autonomía del director del área, asignación presupuestaria al área, nivel educativo del director, nivel de liderazgo del director, existencia de plan estratégico en el área, estrategias innovadoras que el área ha propuesto en los últimos dos años, tiempo que el director debe dedicar actividades no operativas ni rutinarias e indicadores de gestión que emplea el área de Recursos Humanos.

Siguiendo a este autor, el grado de desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos está asociado con el tamaño del establecimiento, el sector, el tipo de organización, la filosofía administrativa de la empresa y en menor grado con su ubicación en la estructura.

Existen distintos niveles de desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos; a mayor desarrollo, más posibilidad de convertirse en un recurso organizacional valioso, capaz de constituir un sistema de Recursos Humanos que integre las políticas y las mejores prácticas.

Chiavenato (2007) distingue al área de recursos humanos de las otras áreas por su singular ambiente de operaciones. Además, señala las dificultades básicas que se presentan en la administración de los recursos humanos:

1. Trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Tiene función de asesoría;
2. Trata con los recursos vivos, complejos, diversos y variables –las personas-;
3. Las personas se ubican en diferentes departamentos y bajo la autoridad de diversos jefes;
4. Se preocupa de la eficiencia y eficacia, sin embargo no puede controlar los hechos que las producen;

5. Trabaja en ambientes que no determina y sobre los que no tiene mucho control;
6. Los estándares de desempeño y calidad de las personas son complejos y diversos;
7. No trata directamente con las fuentes de ingreso económico;
8. Tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o controlables, no estandarizados e imprevisibles.

IV. Metodología de Investigación

1. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las razones que impidieron la implementación de una evaluación formal del desempeño[3] del personal de la Defensoría General de la Nación?

2. El objetivo principal y los objetivos específicos.

El objetivo principal de esta investigación es identificar, describir y analizar las razones que podrían explicar la ausencia de una evaluación formal de desempeño en la Defensoría General de la Nación.

Los objetivos específicos son:

- Analizar las características estructurales de la Institución que han dificultado la implementación de una evaluación de desempeño.
- Indagar si la aplicación del sistema de evaluación de desempeño contaría con apoyo político.
- Inquirir si la herramienta cuenta con el reconocimiento y legitimidad suficiente como mecanismo de evaluación del personal.

3. Hipótesis

Hi: El poco grado de desarrollo de la Dirección General de Recursos Humanos del organismo y la falta de apoyo político conllevan a que no se implemente dicha herramienta en la Defensoría General de la Nación.

[3] Según el sistema formal de evaluación de desempeño propuesto en la Carta Iberoamericana de la Función Pública

4. Pertinencia de la investigación

Si bien para mejorar la gestión de un organismo es necesaria una política integral que considere todas las cuestiones comunes en los esfuerzos de mejora de calidad de gestión pública, la gestión del personal es fundamental ya que las personas son el principal recurso de una organización. Por lo tanto es importante conocer el desempeño de los empleados, para lo cual es necesario y fundamental contar con un eficiente mecanismo de evaluación del desempeño del personal.

En la Defensoría General de la Nación actualmente no se ha implementado un plan de carrera basado en el desempeño de los empleados, lo que podría afectar la motivación de los integrantes de la organización ya que no ven posibilidades de ascenso por mérito.

Ante esta situación, surge la necesidad de conocer cuales son las razones que podrían explicar la ausencia de una evaluación formal de desempeño para detectar qué aspectos serían necesarios modificar en el Organismos para implementar esta herramienta.

5. Selección del caso de estudio

La selección de la Defensoría General de la Nación como caso de estudio se debe, principalmente, al interés personal del investigador en el organismo.

Además, la cercanía del investigador al caso de estudio facilita el acceso tanto a los datos como a los informantes claves.

6. Período estudiado

El período de análisis se extendió desde 2010 hasta la actualidad. Esto se debe a que en los últimos años se han comenzado a implementar políticas de gestión de recursos humanos que tienen relación con el tema bajo análisis.

En 2010 se aprobó un régimen propio relativo a la administración del personal-Resolución DGN N° 1628/10-, en el cual se establecen los derechos y deberes de los magistrados, funcionarios y empleados, y reglamenta el ingreso, la estructura escalafonaria y la carrera administrativa de los integrantes de la Institución.

7. Perspectiva metodológica

La investigación adoptó el enfoque cualitativo, ya que la pregunta se enfoca a analizar aquellos factores que llevan a qué no se utilice una evaluación formal del desempeño del personal en la Defensoría General de la Nación; para lo cual fue necesario conocer la organización y a los responsables de las áreas vinculadas con la gestión de los

recursos humanos. El método elegido es conveniente en este proyecto ya que permite indagar sobre los hechos a los propios protagonistas.

Ragin (2007) señala que los investigadores usan los métodos cualitativos cuando creen que la mejor forma de construir una representación adecuada es a través del estudio en profundidad de los fenómenos.

Se utilizó un diseño no experimental toda vez que se trata de analizar las características que tiene una organización que desembonan en un determinado fenómeno, en este caso la ausencia de una evaluación de desempeño. Los resultados de éste no son por ende generalizables pero son importantes para la toma de decisiones.

La presente investigación fue encarada como un estudio de caso ya que se trata de una estrategia que permite captar la totalidad de un fenómeno y sus significados en los escenarios en que se producen. Yin (2003) señala que esta metodología se utiliza para conocer un caso en particular, y que se prefiere en el examen de los eventos contemporáneos, pero cuando las conductas pertinentes no pueden manipularse. En tal sentido, un estudio de caso es apropiado cuando se estudia un fenómeno contemporáneo del cuál no se puede controlar los comportamientos.

Marradi (2007), por su parte, considera que un estudio de caso se basa en un diseño de investigación orientado al análisis de las relaciones entre muchas propiedades concentradas en una sola unidad.

En esta investigación, se analizaron distintas variables que podrían explicar la falta de implementación de un método de evaluación en el organismo.

Las variables que se tuvieron en cuenta son: las características estructurales del organismo, como puede ser el grado de desarrollo de la Dirección General de Recursos Humanos, la ubicación de la Dirección General de Recursos Humanos y su incidencia en la toma de decisiones vinculadas con la carrera de los agentes de la institución, el nivel de apoyo político a la implementación de algún sistema de evaluación de desempeño y la legitimidad depositada por los responsables de las áreas vinculadas a la gestión de los recursos humanos en la herramienta como mecanismo que permita evaluar el desempeño.

Si bien el método permite abordar diversas técnicas de recolección de datos y análisis, se utilizaron principalmente las entrevistas semiestruturadas como herramientas de recolección de información.

Además, se analizaron documentos secundarios, como la normativa interna del organismo y otros documentos relacionados con el tema de interés.

La unidad de análisis en esta investigación, entendida como el sujeto sobre él cual se predica algo, fue la organización: Defensoría General de la Nación.

8. Técnicas de recolección de datos y fuentes de información

En primer lugar, para definir el marco teórico y clarificar el objeto de estudio, se recurrió a libros, publicaciones académicas, publicaciones de organismos internacionales especializados, principalmente del Centro Latinoamericano de Adminitración para el Desarrollo (CLAD).

En segundo lugar, se realizó un análisis exhaustivo de la normativa interna de la Defensoría General de la Nación.

Además, se consultó el sistema de recursos humanos del organismo.

Por último, el trabajo de campo constó de entrevistas a personas que trabajan en el organismo.

A continuación se detallan las técnicas de recolección y las fuentes propuestas en función de los objetivos específicos.

Fuentes y técnicas de recolección de datos según los objetivos de investigación

Objetivo específico	Técnica de recolección y fuentes
a) Analizar las características estructurales que podrían impedir la implementación de una evaluación de desempeño.	<u>Fuentes secundarias</u>: • Análisis de la normativa del organismo; • Análisis de otros documentos del organismo vinculados con el tema; • Consulta del sistema de recursos humanos del organismo. <u>Fuentes primarias:</u> • Entrevistas semiestructuradas con actores claves de la organización.
b) Indagar acerca del apoyo político a que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.	<u>Fuentes primarias:</u> • Entrevistas semiestructuradas con el responsable del área de Superintendencia y Recursos Humanos. <u>Fuentes secundarias</u>: • Análisis de la normativa u otros documentos del organismo;

c) Inquirir acerca la legitimidad depositada en la herramienta como mecanismo que permita evaluar el desempeño del personal.	Fuentes primarias: • Entrevistas semiestructuradas con los responsables de las áreas involucradas en gestión de los recursos humanos.

8.1. Fuentes primarias: Las entrevistas

Población de estudio

Para realizar las entrevistas, se utilizó un muestreo no probabilistico intencional –muestra disponible o accesible- ya que se entrevistó a los responsables de la Secretaría de Superinterndencia y Recursos Humanos, de la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes y a doce (12) informantes claves, con el objetivo de recolectar sus percepciones acerca del fenómeno de estudio.

Los entrevistados se seleccionaron en función a la accesibilidad a dichas personas y a su conocimiento sobre los temas vinculados con el objeto de esta investigación, así como también se tuvo en cuenta la representación de diversas áreas funcionales del Organismo.

A fin de recabar información de uno de los funcionarios con posibilidad de tomar decisiones vinculadas con la carrera administrativa del personal, se entrevistó al Secretario General de Superintendencia y Recursos Humanos, área de la que depende funcionalmente la Dirección citada.

Asimismo, este funcionario cuenta con información muy valiosa sobre la institución a la que pertenece hace varios años ocupando diferentes puestos con diversa responsabilidad.

En todos los casos, se informó a los entrevistados sobre el propósito de la presente investigación, de manera de obtener el consentimiento de éstos a participar en la investigación, así como también el carácter anónimo de la entrevista y se destacó que sus comentarios e información tendrán un objetivo científico y académico.

Cuestionario

En relación al cuestionario de las entrevistas, se indagó principalmente sobre la esctructura organizativa del organismo, de la Dirección General de Recursos Humanos, sobre las misiones, funciones y la forma de organización del trabajo en dicha dirección, así como también sobre la evaluación de desempeño como herramienta de gestión y sobre la posibilidad de adoptarla en el organismo.

Para esto, se confeccionaron tres guías de entrevistas, una que se utilizó para entrevistar a los informantes claves que apuntó fundamentalmente a la evaluación de desempeño como herramienta de gestión, y las otras para los responsables de la Secretaría de Superintendencia y Recursos Humanos, y de la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes que incluyeron aspectos sobre la caracterización estructural del Organismo y de la mencionada dirección.

La guía de entrevista que se utilizó para el Secretario –máximo funcionario de las áreas vinculadas a la gestión de recursos humanos- contempló, además de los temas mencionados anteriormente, preguntas sobre el apoyo político a la implementación de una evaluación en el organismo.

Los informantes fueron entrevistados en la mayoría de los casos "cara a cara", en tres casos, a pedido de los entrevistas y por razones de practicidad, se envió la guía de entrevista por correo electrónico. Las entrevistas "cara a cara" se extendieron por aproximadamente 45 minutos. En algunas ocasiones, se realizó una segunda entrevista.

En la guía de entrevistas se incluyeron preguntas abiertas y cerradas, las primeras se utilizaron principalmente para los objetivos 1 y 2 a los efectos de conocer la estructura del organismo, del área de recursos humanos y acerca del apoyo político, y las cerradas principalmente para analizar el objetivo 3, que se refiere a la evaluación de desempeño como herramienta, con el objetivo de brindarles a los entrevistados posibilidades de respuesta y que éstos puedan elegir la opción y/o opciones, depende del caso, que describa mejor sus ideas. Además, en todos los casos se les dio la alternativa de dar otra respuesta que no sea de las taxativamente enunciadas. Esta decisión se tomo ya que la temática podría ser poco conocida por alguno de los entrevistados.

Las preguntas abiertas permiten al entrevistado describir con mayor exactitud lo que tiene en mente e identificar alguna otra información relevante para la comprobación de la hipótesis planteada. Además, permiten profundizar una opinión o los motivos de su elección (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

El cuestionario de la entrevista sufrió algunos cambios a lo largo del trabajo de campo para adaptar el instrumento de recolección de datos conforme iban surgiendo necesidades de lograr información sobre nuevos conceptos que emergían durante el análisis de la evidencia empírica. Asimismo, en algunos casos se ampliaron las preguntas buscando una profundización de ciertas respuestas.

Entrevista piloto

Se realizó una primer entrevista el viernes 27/2/15 con uno de los funcionarios que trabaja en la Dirección General de Recursos Humanos, como entrevista piloto. A partir de esta, se decidió modificar el cuestionario para facilitar la recolección de la información.

Se seleccionó a esta persona por ser considerada actor clave en la organización ya que por su antigüedad en el organismo conoce el funcionamiento de dicha dirección y del organismo en general. Además, ha podido participar directa o indirectamente en las modificaciones que se han producido en los últimos años en la normativa para el ingreso de personal a la institución, que modifica el sistema de ingreso no sólo para los funcionarios sino también para los agentes del escalafón administrativo y servicios auxiliares.

8.2. Fuentes secundarias: Normas de la Defensoría General de la Nación

En lo que respecta a las fuentes secundarias que se utilizaron principalmente para el objetivo 1, se realizó un análisis de contenido de las Resoluciones DGN[4] vinculadas con la estructura del organismo y con la gestión de los recursos humanos, principalmente la Resolución N° 1628/10 que aprueba el Régimen Jurídico para Magistrados, Funcionarios y Empleados del organismo y sus modificatorias, así como también aquellas Resoluciones SGSyRRHH[5] u oficios que regulan lo dispuesto en dicha normativa.

A tal efecto, se realizó un relevamiento de la normativa de la Defensoría General de la Nación a fin de poder seleccionar aquellas resoluciones relacionadas con la estructura y el funcionamiento del organismo y con las responsabilidades y acciones de la Dirección de Recursos Humanos que sirven de base empírica para responder los objetivos planteados.

Se encontraron las siguientes resoluciones vinculadas con la estructura organizativa, las funciones, acciones y responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos:

- 1148/00: Crea la Secretaría General de la Defensoría General de la Nación con funciones de Administración, Recursos humanos, conómico-financieras, las Direcciones de Control de Legalidad y Técnica administrativa, de Recursos Humanos y la Subdirección Adjunta de Enlace, Intendencia y Comunicaciones. Además, asigna funciones a la Direccion General de Resursos Humanos.

[4] Las Resoluciones DGN son actos administrativos emitidos por la Sra. Defensora General de la Nación, máxima autoridad del organismo.

[5] Las Resoluciones SGSyRRHH son actos administrativos emitidos por el Secretario General de Superintendencia y Recursos Humanos.

- 1193/00: Crea el Departamento de Gestión de Recursos Humanos dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos y le asigna las respectivas funciones.
- 819/04: Crea la Subdirección de Recursos Humanos, la que dependerá directamente de la Administración General, la cual tendrá a su cargo el Departamento de Gestión de Recursos Humanos.
- 1073/04: Aprueba la nueva estructura de la Administración General, mediante un organigrama.
- 712/05: Crea la Secretaría General de Suprintendencia y Recursos Humanos de la Defensoría General de la Nación. Aprueba el nuevo Organigrama interno de la Defensoría General de la Nación.
- 421/10: Suprime el Área de Personal y el Departamento de Liquidación de Haberes, y crea la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes, como unidad orgánica jerárquicamente dependiente de la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos de la Defensoría General de la Nación. Además, asigna sus responsabilidades y acciones.

En relación a la estructura organizativa de la Defensoría General se relevaron las últimas modificaciones de su organigrama, que fueron por Resolución DGN N° 35/11 y 76/14. Además, se han considerado las siguientes resoluciones relacionadas al manejo del personal en el organismo:

- Resolución DGN N°1628/2010 -"Régimen Jurídico para los Magistrados, Funcionarios y Empleados del Ministerio Público de la Defensa de la Nación" y sus modificatorias.
- Resolución DGN N° 1544/12 –"Reglamento para el ingreso en el ingreso al agrupamiento Técnico Administrativo del Ministerio Público de la Defensa"
- Resolución DGN N°1157/2013 -"Opción del cómputo de la antigüedad en el título o en el servicio, según sea más beneficioso."
- Resolución DGN N° 75/2014 -"Reglamento para el ingreso del personal al Ministerio Público de la Defensa" y modificatorias.
- Resolución DGN Nº 1146/15 -"Reglamento de Concursos para la selección de Magistrados del Ministerio Público de la Defensa de la Nación".
- Resolución DGN Nº 1124/2015 -"Reglamento para el ingreso del personal al Ministerio Público de la Defensa" (texto ordenado)-;

- Resolución DGN N° 65/2016 –"Implementación del sistema informático SURH y Mi Portal MPD".
- Resolución DGN N° 2115/15 –"Programa de capacitación para los integrantes del Ministerio Público de la Defensa".

Además, se consultó el Sistema Informático de Gestión Integral de Recursos Humanos y Haberes para analizar la dotación de personal de la Defensoría General de la Nación y, específicamente, de la Dirección General de Recursos Humanos.

9. Análisis de datos

El análisis consiste en extraer sentido de los datos, para esto se examinó la información disponible para delimitar, separar y seleccionar partes o unidades, las que fueron ordenadas y agregadas para descubrir las relaciones entre ellas y con el todo (Fassio, Pascual y Suárez, 2004).

Siguiendo a estos autores, el primer trabajo con los datos fue lo que llaman proceso de descubrimiento, que permite identificar temas, enunciar conceptos y proposiciones y descubrir categorías conceptuales que puedan abstraerse de los fenómenos analizados. Para ello, se realizó una lectura en profundidad de las entrevistadas realizadas.

En el caso de las preguntas abiertas, se analizaron las respuestas y se clasificaron en temas similares, obteniendo patrones generales de respuestas (respuestas similares o comunes).

En el caso de las preguntas cerradas, se codificaron las respuestas del instrumento de medición. Para esto, se establecieron los códigos de las categorías de respuesta de las preguntas, luego se elaboró un libro de códigos y finalmente se realizó la codificación física de los datos, llenado la matriz de datos con los valores correspondientes. Posteriormente, se analizó la frecuencia con que apareció cada respuesta.

10. Presentación de los datos empíricos

Las entrevistas fueron citadas de acuerdo al formato establecido por la American Psychological Association (APA). El nombre de los entrevistados fue reemplazado por números cardinales, con el objetivo de proteger su identidad. En el Anexo se adjuntan las entrevistas realizadas.

Durante las entrevistas, se han tomado notas de las respuestas del entrevistado. Éstas son pedazos de frases, de citas que ayudan al entrevistador a acordarse de la conversación

cuando llegará el tiempo de redactar (Taylor y Bogdan 1996, citado por López Estrada y Deslauriers, 2011).

Siguiendo a estos autores, la transcripción de la entrevista se realizó identificando palabras y frases claves que el entrevistado utiliza, así con la ayuda de éstas se reconstruyeron frases enteras. Las transcripciones fueron realizadas inmediatamente después de haber realizado las entrevistas, intentando reproducir el testimonio oral lo más fielmente posible.

Las citas de los informantes clave fueron intercaladas con las interpretaciones del investigador.

V. La Defensoría General de la Nación por dentro

1. Antecedentes del Ministerio Público de la Defensa: 22 años de autonomía

El Ministerio Público de la Defensa es la institución encargada de asegurar la efectiva asistencia y defensa judicial de los derechos de las personas, cumple la función principal de prestar la debida defensa en juicio de aquellas personas que acceden al servicio de la defensa pública. Esto garantiza la aplicación del derecho esencial de defensa en juicio contemplado en el artículo 18 de la Constitución Nacional.

La reforma constitucional de 1994 conllevó un gran cambio en el ámbito del Poder Judicial Argentino. Con anterioridad a dicha reforma, los defensores públicos se encontraban dentro de la estructura del Poder Judicial y dependían funcionalmente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Este cambio institucional representó un importante avance para el fortalecimiento de la defensa pública como actor protagónico dentro del sistema de justicia.

En este sentido, el artículo 120 de la Constitución Nacional estableció que: "El Ministerio Público es un órgano independiente con autonomía funcional y autarquía financiera que tiene por función promover la actuación de la justicia en defensa de la legalidad de los intereses generales de la sociedad en coordinación con las demás autoridades de la República.

Está integrado por un Procurador General de la Nación y un Defensor General de la Nación y los demás miembros que la ley establezca…".

El Ministerio Público cuenta con dos estructuras autónomas e independientes entre sí: el Ministerio Público Fiscal, cuya máxima autoridad es el Procurador General de la Nación y el Ministerio Público de la Defensa, cuya máxima autoridad es el Defensor General de la Nación.

El Ministerio Público es un órgano independiente del resto de los poderes[6], por lo que es considerado como un cuarto poder.

En 1998 la institución se consolida con motivo de la sanción de la Ley Orgánica del Ministerio Público 24.946. Está fue sancionada el 8/3/1998 y promulgada parcialmente el

[6] Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

18/3/1998. Dicha norma organiza su funcionamiento y estructura y asignan las atribuciones y los deberes de sus integrantes.

Actualmente, el Ministerio Público de Defensa es un órgano independiente con autonomía funcional y autarquía financiera, es decir que tiene independencia funcional y maneja su propio presupuesto.

En relación a la autonomía, la Defensoría General de la Nación es la encargada del gobierno, la administración general y financiera del organismo. La ley 24.946 establece que ejerce sus funciones con unidad de actuación e independencia, en coordinación con las demás autoridades de la República, pero sin sujeción a instrucciones o directivas emanadas de órganos ajenos a su estructura.

El principio de unidad de actuación debe entenderse sin perjuicio de la autonomía que corresponda como consecuencia de la especificidad de sus funciones.

A los efectos de garantizar la autarquía financiera, el Ministerio Público cuenta con crédito presupuestario propio. La Defensoría General de Nación elabora el proyecto de presupuesto anual y lo remite al Congreso para su consideración por intermedio del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. El Poder Ejecutivo sólo podrá formular las observaciones que estime apropiadas, pero sin modificar su contenido, debiéndolo incorporar en el proyecto de presupuesto general de la Nación.

En el 2015 la Ley 24.946 fue reemplazada por la Ley 27.149, promulgada el 17 de junio; esta nueva normativa regula en forma exclusiva la estructura, funcionamiento, organización y pautas de actuación del Ministerio Público de la Defensa. Además, reafirma su autarquía financiera e independencia y autonomía funcional.

1.1. La función principal del Ministerio Público de la Defensa

La función principal del Ministerio Público de la Defensa es garantizar el acceso a la justicia y brindar la efectiva asistencia y defensa judicial, en casos individuales y colectivos, de acuerdo a los principios, funciones y previsiones establecidos en su ley orgánica. Así como también, promover toda medida tendiente a la protección y defensa de los derechos fundamentales de las personas, en especial de quienes se encuentren en situación de vulnerabilidad.

El servicio es brindado por los defensores públicos, tutores y curadores públicos, que integran el organismo, a nivel nacional, en el ámbito de la Capital Federal, y a nivel federal, en todo el país.

1.2. Las funciones del Ministerio Público de la Defensa

Se encuentra organizado sobre la base de distintas especializaciones y cumple diferentes roles tanto en la esfera judicial como en la extrajudicial. Tiene entre sus funciones más importantes:

- Ejercer la defensa del imputado y el condenado;
- Patrocinar a las personas en situación de pobreza, a los ausentes y a los menores e incapaces (incluyendo su representación promiscua) para garantizar sus derechos ante la Justicia;
- Velar por la defensa de los derechos humanos, promoviendo las acciones correspondientes cuando se verifique su violación;
- Diseñar y ejecutar políticas para facilitar el acceso a la justicia de los grupos especialmente vulnerables;
- Ejercer la tutela de niños y adolescentes huérfanos o en conflicto con sus representantes legales, o la curatela de las personas declaradas judicialmente dementes o inhabilitadas.

1.3. Su estructura

El Ministerio Público de la Defensa tiene una organización jerárquica, cuya máxima autoridad es el Defensor General de la Nación. La Ley Orgánica del Ministerio Público establece que posee una organización jerárquica la cual exige que cada miembro controle el desempeño de los inferiores y de quienes lo asistan, y fundamenta las facultades y responsabilidades disciplinarias que dicha ley establece para los magistrados y funcionarios.

El Ministerio Público de la Defensa está integrado por:

- La Defensoría General de la Nación, en su carácter de órgano superior, administra y gestiona la provisión del servicio de Defensa Pública, garantiza su prestación efectiva y adecuada y diseña y ejecuta sus políticas públicas. Es la sede de actuación del Defensor General de la Nación.
- La Defensoría Pública es responsable primaria de la representación y asistencia en casos ante diversos fueros e instancias.
- El Consejo Asesor del Ministerio Público de la Defensa es el órgano consultivo del Defensor General de la Nación

Asimismo, miembros del Ministerio Público de la Defensa forman parte del Órgano Nacional de Revisión de Salud Mental, creado por la ley 26.657, que tiene como función proteger los derechos humanos de los usuarios de los servicios de salud mental. Los representantes del organismo son designados por el Defensor General de la Nación, en virtud de su especialidad.

La organización de las defensorías se encuentra adecuada a la estructura de la justicia nacional y federal del país, organizada por fuero e instancia, y las Tutorías y Curadurías Públicas.

1.4. Integración

El Ministerio Público de la Defensa está integrado por los siguientes magistrados:

a) Defensor General de la Nación;
b) Defensores Generales Adjuntos;
c) Defensores Públicos Oficiales y Defensores Públicos de Menores e Incapaces ante las Cámaras de Casación;
d) Defensores Públicos de Coordinación;
e) Defensores Públicos Oficiales de la Defensoría General de la Nación, Defensores Públicos Oficiales de Instancia Única en lo Penal Nacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Defensores Públicos Oficiales de Instancia Única en lo Penal Federal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Defensores Públicos Oficiales de Instancia Única en lo Penal Económico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Defensores Públicos Oficiales de Instancia Única en lo Penal de Menores de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Defensores Públicos Oficiales de Instancia Única en la Ejecución de la Pena de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Defensores Públicos Oficiales ante la Cámara Nacional de Apelaciones en las Relaciones de Consumo;
f) Defensores Públicos de Menores e Incapaces de Instancia Única en lo Penal Nacional y Federal y Defensores Públicos de Menores e Incapaces ante los Tribunales de Segunda Instancia;
g) Defensores Públicos Oficiales ante los Tribunales Federales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Defensores Públicos Oficiales Federales del interior del país;
h) Defensores Públicos Oficiales Adjuntos de la Defensoría General de la Nación, Defensores Públicos de Menores e Incapaces de Primera Instancia, Defensores

Públicos Oficiales ante los Jueces y Cámaras de Apelaciones, Defensores Públicos Oficiales en las Relaciones de Consumo y Defensores Públicos Oficiales ante los Juzgados Federales de Ejecuciones Fiscales Tributarias;

i) Defensores Públicos Tutores y Defensores Públicos Curadores;

j) Defensores Auxiliares de la Defensoría General de la Nación.

Además, está integrado por Defensores Públicos Coadyuvantes, otros funcionarios y empleados administrativos y de maestranza.

2. La Defensoría General de la Nación

La Defensoría General de la Nación es el órgano de gobierno y administración del Ministerio Público de la Defensa. Está integrada por magistrados, funcionarios y empleados.

2.1. Las funciones de la Defensoría General de la Nación

El Defensor General de la Nación, como autoridad máxima de la Defensoría General de la Nación, tiene, además de las funciones vinculadas con el gobierno, administración y financiación del Ministerio Público, funciones relacionadas con la actuación judicial, nacional e internacional, y de promoción de políticas de protección de los derechos humanos.

Tiene los siguientes deberes y facultades, entre otros:

- Representar al Ministerio Público en sus relaciones con las demás autoridades;
- Dictar los reglamentos de superintendencia, disciplinarios, de personal, de contrataciones y los que considere necesario para el cumplimiento de sus funciones;
- Celebrar contratos;
- Coordinar las actividades del organismo con las diversas autoridades nacionales, provinciales y municipales, requiriendo su colaboración cuando sea necesario;
- Elevar un informe anual sobre el desempeño de sus funciones;
- Organizar y dirigir una oficina de recursos humanos y un servicio administrativo financiero.

El Defensor General de la Nación tiene las funciones de realizar todas las acciones conducentes para la defensa y protección de los derechos humanos y promover y ejecutar políticas para facilitar el acceso a la justicia de los sectores más vulnerables.

En esa orientación, y teniendo especialmente en cuenta la situación de vulnerabilidad en que se encuentran ciertos grupos, se han instado diversas acciones tendientes a la remoción de obstáculos para el acceso a la justicia de las personas especialmente desprotegidas, con la misión fundamental de procurar una protección más integral de los derechos de las personas.

Una de las acciones llevadas a cabo fue la creación y puesta en funcionamiento de diferentes áreas de promoción y ejecución de acciones para la protección de dichos sectores, que operan como estructuras de apoyo a la labor de los defensores públicos, procurando garantizar el efectivo acceso a la justicia de quienes se encuentran más desprotegidos para hacer valer sus derechos.

En ese sentido, funciona la Coordinación General de Programas y Comisiones que se ocupa de los contactos permanentes y acciones conjuntas entre los Programas y Comisiones, no sólo con la finalidad de evitar superposiciones de funciones, sino también con el objetivo de optimizar la utilización de los recursos del organismo. De ésta dependen los siguientes programas y comisiones:

- Comisión de Cárceles;
- Comisión de Seguimiento del Tratamiento Institucional de Niñas, Niños y Adolescentes;
- Comisión para la Asistencia Integral y Protección al Refugiado y Peticionante de Refugio;
- Comisión de Seguimiento del Tratamiento Institucional Neurosiquiátrico;
- Comisión sobre Temáticas de Género;
- Comisión del Migrante;
- Programa de Asistencia y Patrocinio Jurídico;
- Programa para la Aplicación de Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos;
- Programa de Atención a las Problemáticas Sociales y Relaciones con la Comunidad;
- Programa Piloto para la Asistencia Jurídica a Mujeres Privadas de la Libertad;
- Programa de Resolución Alternativa de Conflictos;
- Programa Sobre Diversidad Cultural;
- Programa sobre Temáticas de Salud, Discapacidad y Adultos Mayores.

Además, debido a un notable incremento en las tareas que recaen sobre las Defensorías Públicas Oficiales, se han creado Unidades de Letrados Móviles. Esto sirvió

para dar respuesta a las exigencias funcionales que se evidencian para optimizar el servicio de Defensa Pública.

Como consecuencia de la sanción de la Ley Nacional de Salud Mental (Ley 26.657) y en función de lo establecido en el artículo 22 de dicha norma, se dispuso la creación de la Unidad de Letrados del artículo 22 de la ley 26.657.

Desde esa fecha, ante la comunicación de una internación involuntaria de una persona mayor de edad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (que no se encuentre bajo proceso de determinación del ejercicio de su capacidad jurídica), esta Unidad proporciona un abogado gratuito para garantizar a esas personas la protección de sus derechos mientras dure la internación, así como la inmediatez en la cobertura del servicio mediante el contacto rápido y directo con la situación. Estos letrados pueden, respetando la voluntad y las preferencias de la persona, oponerse a la internación o solicitar la externación, controlar las actuaciones e impulsar que las internaciones sean lo más breve posible.

Posteriormente, se creó la Unidad de Letrados de Personas Menores de Edad artículo 22 Ley 26.657, que ejerce la defensa técnica de personas menores de edad que se encuentren internadas por problemas de salud mental o adicciones en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

2.2. La estructura formal

La Defensoría General de la Nación tiene una estructura propia en la que se desempeñan las diferentes áreas que coadyuvan con el Defensor General para el mejor cumplimiento de sus tareas. Su estructura es piramidal y esto se evidencia en su organigrama.

La nueva ley orgánica del Ministerio Público de la Defensa determina que la estructura de la Defensoría General estará formada por:

- Oficina de Administración General y Financiera;
- Secretarías Generales de Superintendencia y Recursos Humanos; Capacitación y Jurisprudencia; Política Institucional; y Coordinación;
- Asesoría Jurídica;
- Auditoría y Control de Gestión;
- Unidad de Defensores Públicos Tutores y Defensores Públicos Curadores;
- Área de Comunicación Institucional;
- Área de Prensa y Difusión;
- Área Informática;

- Áreas de Colaboración.

Su estructura formal actual no se ha plasmado aún en un organigrama. Si bien en 2014 fue modificado parcialmente por Resolución DGN N° 76/2014, el último organigrama fue aprobado en 2011 por Resolución DGN N° 35/2011.

3. La Dirección General de Recursos Humanos

La Dirección General de Recursos Humanos es el área encargada de la gestión de los recursos humanos en la Defensoría General de la Nación. Ésta depende jerárquicamente de la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos.

3.1. Los inicios de la Dirección General de Recursos Humanos

En 2000 se evidencian los primeros orígenes de la Dirección General de Recursos Humanos en el ámbito de la Defensoría General de la Nación. Por Resolución DGN 1148/00, del 22/08/2000, se creó la Secretaría General de la Defensoría General de la Nación con funciones de Administración, Recursos humanos, económico-financieras, las Direcciones de Control de Legalidad y Técnica administrativa, de Recursos Humanos y la Subdirección Adjunta de Enlace, Intendencia y Comunicaciones. Además, en este momento, se le asignaron funciones a la Dirección General de Recursos Humanos.

Posteriormente, se dictó la Resolución DGN 1193/00 que creó el Departamento de Gestión de Recursos Humanos dependiente de la Dirección General de Recursos Humanos y le asignó las respectivas funciones.

En 2004, la Resolución DGN 819/04 creó la Subdirección de Recursos Humanos, la que dependerá directamente de la Administración General, la cual tendrá a su cargo el Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

Uno de los últimos cambios normativos ha sido en 2005, mediante Resolución DGN 712/05, la creación de la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos de la Defensoría General de la Nación. Ésta es el área funcional de la que actualmente depende la Dirección General de Recursos Humanos.

Este mismo acto administrativo aprueba el nuevo organigrama interno del organismo.

En 2010, por Resolución 421/10, se suprime el Área de Personal y el Departamento de Liquidación de Haberes, y crea la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes, como unidad orgánica jerárquicamente dependiente de la Secretaría General de

Superintendencia y Recursos Humanos de la Defensoría General de la Nación. Además, asigna sus responsabilidades y acciones.

3.2. La responsabilidad primaria y las acciones de la Dirección General de Recursos Humanos

La responsabilidad primaria del área es entender en la administración, desarrollo y organización de los recursos humanos del Ministerio Público de la Defensa.

Se ocupa principalmente de las siguientes cuestiones:

- Subrogancias y reemplazos de Defensores Públicos Oficiales -en caso de ausencia o vacancia-;
- Designaciones de funcionarios y empleados, efectivas e interinas, en las distintas dependencias del Ministerio Público de la Defensa -en base a las propuestas elevadas por los titulares de las mismas o Magistrado a cargo- evaluando la documentación respectiva y compulsando los discriminados de cargos a fin de determinar el mérito y procedencia de la designación solicitada;
- Reescalafonamientos de personal en los cargos de escribiente auxiliar y medio oficial, respectivamente, conforme Ac. 37/94 y 36/96;
- Adscripciones y asignaciones de personal en Defensorías de Capital Federal y del Interior del País, conforme a las necesidades funcionales de las distintas dependencias de todo el país y áreas de esta Defensoría General, como así también cese de adscripciones cuando finalizan las causales que las generaron;
- Aceptación de renuncias condicionadas y definitivas de los integrantes del Ministerio Público de la defensa;
- Contrataciones de planta temporaria y de locación de servicios;
- Licencias, por aplicación del Régimen de licencias para Magistrados, funcionarios y empleados, se concedieron licencias ordinarias y extraordinarias a magistrados y agentes del Ministerio Público de la Defensa.
- Certificaciones de Servicios;
- Legajos del personal.

VI. Análisis de la evidencia empírica

En el siguiente capítulo, se expone la evidencia empírica surgida durante el proceso de recolección de datos. La misma ha sido sistematizada de acuerdo a los objetivos de investigación planteados.

En relación a las entrevistas realizadas y que fueron citadas en este capítulo, se aclara que el nombre de los entrevistados fue reemplazado por números cardinales, con el objetivo de proteger su identidad.

1. Características estructurales

1.1. Características relativas al organismo en general

Antigüedad del organismo

El Ministerio Público de la Defensa como organismo autónomo e independiente, separado de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, surge con la reforma constitucional de 1994. Por lo que, a la fecha tiene una antigüedad de 22 años.

Autonomía y autarquía financiera

Una de las características más importante del organismo es que cuenta con autonomía funcional y autarquía financiera. Esto le permite tener independencia funcional y manejar su propio presupuesto.

Por una parte, la Defensoría General de la Nación puede dictar normas propias en todos los aspectos, entre ellos sobre los recursos humanos. Esto evidencia que si se decidiera por implementar la evaluación de desempeño en el organismo, no depende de ningún otro organismo para hacerlo.

Por otra parte, la autarquía financiera también le facilita la toma de decisiones. El organismo cuenta con tres fuentes de financiamiento, una proveniente de rentas generales – Fuente 11 del Tesoro Nacional-, otra de recursos propios obtenidos por pagos de honorarios a defensores públicos – Fuente 13 Recursos de Afectación Específica- y otra proveniente de transferencias externas – Fuente 22-.

Estructura orgánica

Su estructura orgánica se ha plasmado en el organigrama de la Defensoría General de la Nación, aprobado por Resolución DGN 35/2011[7]. Desde esa última modificación en 2011, no se efectúo una actualización del organigrama, sino que se realizaron modificaciones parciales en diferentes resoluciones a medida que se han creado nuevas áreas funcionales. Se ha verificado que la última modificación de esta índole es la Resolución DGN 76/2014. Ésta crea la Secretaría General de Coordinación, dependiente de la Defensoría General, y aprueba su responsabilidad primaria y sus acciones, pero no modifica el organigrama en su totalidad.

Las responsabilidades y acciones de las distintas áreas del Organismo no se encuentran aprobadas en su totalidad. Además, en los casos que éstas hayan sido aprobadas en algunos casos han quedado desactualizadas con motivo de los cambios normativos en los últimos años que han modificado y agregado acciones a las áreas.

Estructura escalafonaria

La Resolución DGN N° 1628/10 define la estructura escalafonaria del organismo, la que estará configurada por tres agrupamientos los que, a su vez, están divididos en categorías que constituyen los grados que puede alcanzar el agente durante su carrera administrativa.

- Las categorías del Agrupamiento Técnico Jurídico son:

    1. Secretario/ a Letrado/ a
    2. a) Prosecretario/a Letrado/a
    2. b) Secretario/a de Cámara
    3. a) Secretario/a de Primera Instancia
    3. b) Curador/a Público/a
    3. c) Tutor/a Público/a

- Las categorías del Agrupamiento Técnico Administrativo son:

    1. Secretario/a General
    2. Director/ a General
    3. Subdirector/a General
    4. Subdirector/a Adjunto/a
    5. Subsecretario/a Administrativo/a

[7] El organigrama se adjunta en el Anexo I de la presente tesis de maestría.

6. Prosecretario/a Jefe/a
7. Jefe/a de Departamento
8. Prosecretario/ a Administrativo/ a
9. Jefe/a de despacho
10. Oficial Mayor
11. Oficial
12. Escribiente
13. Escribiente Auxiliar
14. Auxiliar

- Las categorías de los Servicios Auxiliares son:

1. Supervisor/ a
2. Jefe/a de Sección
3. Encargado/a de Sección
4. Oficial de Servicio
5. Medio/a Oficial
6. Ayudante

Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Defensoría General no se encuentra claramente definida, ya que si bien cuando una persona ingresa al organismo se le asigna un cargo, ésta no conoce claramente cuál es su función, competencias y responsabilidades dentro de la unidad en la que trabaja.

En la Resolución DGN N° 1628/10 se definen las tareas principales que deben realizar las personas por agrupamiento escalafonario:

- Técnico Jurídico: Incluye a todas las categorías para las que se requiere, por imperativo legal, contar con título de abogado/a, y cuyos integrantes desempeñan tareas principales de dirección, ejecución, fiscalización, asesoramiento y certificación en la prestación del servicio de Defensa Pública y en las cuestiones jurídico administrativas inherentes a las funciones propias de la Defensoría General de la Nación.
- Técnico administrativo: Incluye al personal que desempeña tareas principales de dirección, ejecución, fiscalización y asesoramiento en las cuestiones de recursos humanos, contables y financieras, de informática, periciales y técnicas; y al que

cumple funciones especializadas o administrativas de naturaleza principal, auxiliar o complementaria.

- Servicios auxiliares: En este agrupamiento está formado por el personal que tendrá como misión realizar tareas vinculadas con la conducción de vehículos, limpieza, mantenimiento de muebles e inmuebles, remisión de expedientes, documentos u oficios, entrega de correspondencia y trámites generales ante organismos públicos o privados que no requieran procedimientos o conocimientos especiales, y/o tareas de mayordomía y maestranza.

Si bien a grandes rasgos se delimitan las funciones que deben realizar las personas que se encuentra en los distintos agrupamientos no existe normativa que detalle las tareas, responsabilidades y obligaciones de las categorías dentro de los agrupamientos.

El entrevistado 6 (comunicación personal, 11 de noviembre de 2015), cuando se le consultó si existe en el organismo una norma que regule la descripción de los cargos, sus tareas y responsabilidades contestó:

> "No, el Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa sólo describe por agrupamiento de manera genérica. Igualmente no sé si podría hacerse cargo por cargo porque no todas las dependencias tienen todos los cargos…"

Por su parte, el entrevistado 7 (comunicación personal, 12 de noviembre de 2015) manifestó:

> "No, específicamente pero sí a grandes rasgos. En mi área, todos hacemos de todo; salvo los trabajos de responsabilidad que se distribuyen solamente entre los funcionarios."

El entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de febrero de 2015) coincidió con lo manifestado por los entrevistados 6 y 7 y agregó que esto genera que haya personas de cargos bajos que hacen tareas que corresponderían a cargos de mayor responsabilidad y viceversa.

Dotación de la Defensoría General

Este análisis se basó en los datos que surgen del Sistema de Recursos Humanos del Ministerio Público de Defensa, limitado a la función de administración y gobierno y excluyendo la función judicial, y se observó:

- Cantidad de empleados total: 495
- Cantidad de empleados según la situación de revista:

Tabla 1

Empleados por situación de revista

SITUACIÓN	CANTIDAD	%
EFECTIVO	412	83%
INTERINO	4	1%
CONTRATADO	59	12%
CONDICIONAL	20	4%
TOTAL	**495**	**100%**

Fuente: elaboración propia

El 83% de los empleados de la Defensoría General es de planta permanente, mientras que el 17% restante es de planta temporaria. Éstos últimos se dividen en aquellos que ocupan cargos interinos, aquellos que tienen contratos en cargos por tiempo determinado y los condicionales que son agentes interinos o contratados que aún deben cumplir con algún requisito para su designación efectiva (Por ejemplo, rendir un examen). Esta es una característica muy importante del organismo, ya que garantiza la estabilidad de sus empleados.

- Cantidad de empleados por área[8]:

Tabla 2

Empleados por área

ÁREA	CANTIDAD
DEFENSORÍA GENERAL DE LA NACIÓN	57
DEFENSORÍA OFICIAL ANTE LA CORTE	12
DGN ADMINISTRACION GENERAL	142
DGN ÁREA TÉCNICA DE LA SECRETARÍA PRIVADA	28
DGN ASESORÍA JURÍDICA	16
DGN CAPACITACIÓN Y JURISPRUDENCIA	23
DGN CUERPO DE LETRADOS MÓVILES	17
DGN SECRETARÍA GENERAL DE POLITICA INSTITUCIONAL	77
DGN SECRETARÍA GENERAL DE SUPERINTENDENCIA Y RRHH	74
DGN UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	12
OFICINA DE CONCURSOS	20
SECRETARÍA ESPECIAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO CÓDIGO PROCESAL PENAL DE LA NACIÓN	10
SECRETARÍA GENERAL DE COORDINACIÓN DE LA DGN	7
TOTAL	**495**

Fuente: elaboración propia

[8] La Administración General, la Secretaría General de Política Institucional y la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos están divididas en departamentos y/o direcciones que se simplificaron para la exposición.

Políticas de gestión de recursos humanos en la Defensoría General de la Nación (2010-2015)

Según Chiavenato (2007), las políticas de los recursos humanos que ponen en práctica las organizaciones se desarrollan en torno a cinco subsistemas que constituyen los procesos básicos de la administración del personal. Estos son integración, organización, retención, desarrollo y auditoría del personal. Por tal motivo, una política integral de los recursos humanos debería abarcar estos cinco componentes.

En el caso de la Defensoría General de la Nación, se ha detectado la implementación de algunas políticas de personal de manera aislada, es decir, sin interrelación entre ellas, y en forma incompleta toda vez que no tiene en cuenta todas las políticas que menciona Chiavenato así como tampoco las cuestiones que este autor considera que deben abarcar las mencionadas políticas.

Políticas de integración de recursos humanos

Reclutamiento del personal

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. La organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2007).

Reclutamiento externo

En lo que respecta a las políticas de integración de recursos humanos, existen procesos de reclutamiento externo que consisten en buscar recursos humanos en el exterior del organismo al producirse una vacante. Para esto se realizan periódicamente concursos públicos para magistrados y funcionarios y, para el agrupamiento técnico jurídico desde 2008[9], a partir del 2013 se comenzaron a realizar evaluaciones para el agrupamiento técnico administrativo[10] y finalmente en 2014 se incorporó a los servicios auxiliares -personal de maestranza-[11]. Esto tiene el objetivo principal de garantizar el derecho de todo ciudadano a tener acceso, en condiciones generales de igualdad, a las funciones públicas de nuestro país, conforme lo ordenado por el artículo 16 de la Constitución Nacional y lo normado en la Convención Americana sobre Derechos Humanos.

[9] Resolución DGN 2060/08
[10] Resolución DGN 1544/12
[11] Resolución DGN 75/14

Otro de los objetivos fundamentales de los cambios en la política de reclutamiento de personal realizados en los últimos años es garantizar lo establecido en el artículo 34° del Régimen relativo a la gestión del personal[12]. Esta normativa establece como requisito para el ingreso:

> Acreditar idoneidad para ser designado en el cargo a desempeñar, aptitud que será verificada a través del proceso de concurso y/o evaluación que la reglamentación establezca a tales efectos.

La Defensora General de la Nación es la encargada de convocar a los concursos y exámenes para todo el escalafón del organismo. La normativa del organismo obliga a que los llamados deberán efectuarse en forma periódica, en plazos no mayores a tres (3) años.

Las convocatorias son públicas y abiertas, y son publicadas en el portal web del Ministerio Público de la Defensa[13]. Esto permite que una gran cantidad de personas se inscriba para rendir los exámenes. Chiavenato (2007) sostiene que para que el procedimiento de reclutamiento sea eficaz, se debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El carácter público y abierto de las convocatorias garantiza el cumplimiento de uno de los principios más importante en todo sistema de función pública, la igualdad. Este se refiere a la igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras. Además, se cumple con los principios de publicidad, entendido como la efectiva difusión de las convocatorias, y libre concurrencia.

Proceso de selección

Los candidatos reclutados para ingresar al organismo deben rendir un examen obligatorio.

Los procedimientos de evaluación varían en función al agrupamiento escalafonario que corresponda. Para el agrupamiento técnico jurídico serán evaluados en una prueba escrita, que consiste en la elaboración de una solución a un problema jurídico, en el que se examinará el grado de conocimiento específico en el área de derecho que requiera el cargo a cubrir, y para aquellos postulantes que hubieran alcanzado el puntaje mínimo en la evaluación, procederá la evaluación de antecedentes. En el caso del agrupamiento técnico administrativo, la evaluación será individual, escrita y contemplará dos aspectos: evaluación de conocimientos teóricos –examen *multiple choice*- y evaluación de

[12] Resolución DGN 1628/2010
[13] La página web oficial del organismo es: www.mpd.gov.ar

conocimientos en informática –examen de tipeo-. Para el agrupamiento de servicios auxiliares, la evaluación será individual y escrita de opciones múltiples sobre conocimientos teóricos y entrevista personal.

El temario para cada categoría del escalafón consiste en:

a) **para el escalafón técnico jurídico:** 1. Ley Orgánica del Ministerio Público de la Nación 2. Excarcelación. 3. Recursos. 4. Ley 23.737. 5. Trata de personas. 6. Contrabando. 7. Extradición. 8. Nulidades y garantías en el Proceso Penal. 9. Leyes 24.390 y 24.660. 10. Amparo y Hábeas Corpus. 11. Delitos de lesa humanidad. 12. Ley Nacional de Migraciones.

b) **para el escalafón técnico administrativo:** 1. Constitución Nacional. 2. Ley orgánica del Ministerio Público. 3. Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa.

c) **para el escalafón de servicios auxiliares:** 1. Descripción y funciones del Ministerio Público de la Defensa. 2. Funciones y deberes del agrupamiento servicios auxiliares. 3. Documentos y Recursos. 4. Sanciones disciplinarias y penales.

Para el ingreso al organismo es ineludible aprobar estos exámenes, tanto para acceder al agrupamiento técnico jurídico, como técnico administrativo y servicios auxiliares. Sin embargo, su aprobación no confiere al postulante el derecho a reclamar su designación en cargo permanente o no permanente dentro del organismo, sino a integrar una nómina de aspirantes.

El proceso de evaluación de los aspirantes a ingresar estará a cargo de los siguientes órganos de evaluación:

a) Las evaluaciones correspondientes al agrupamiento técnico jurídico estarán a cargo de un Tribunal Examinador (TE).

b) Las evaluaciones correspondientes a los agrupamientos técnico administrativo y de servicios auxiliares estarán a cargo de un Comité Permanente de Evaluación (CPE).

La función de los órganos mencionados en los incisos precedentes incluirá la tarea de corrección, calificación, elaboración de los dictámenes y resolución de las impugnaciones.

Por su parte, la Secretaría de Concursos de la Defensoría General de la Nación tiene la función de asistir y colaborar con los Tribunales de Concursos designados para seleccionar las ternas de candidatos a cargos de Magistrados. También asiste y colabora con los Tribunales Examinadores llamados a intervenir en los exámenes para el acceso al agrupamiento técnico jurídico, y con el Comité Permanente de Evaluación que interviene

en los exámenes para el acceso a los agrupamientos técnico Administrativo y de servicios auxiliares; y presta asistencia a otras dependencias y comisiones del organismo, cuando convocan a concurso o examen para la selección de candidatos a vacantes existentes en sus áreas.

Este sistema basado en exámenes para el ingreso al organismo, establece estándares mínimos de calidad para la admisión de aquellas personas que deseen ingresar a la institución. Esto tiende a que la capacidad sea considerada un criterio orientador para el acceso al organismo.

Oszlak (2002) sostiene que contar con registros de candidatos potenciales a cubrir cargos públicos, luego de atravesar la etapa de evaluación inicial, sería un signo de mayor profesionalización de la gestión.

En 2014 se introdujeron importantes cambios en la normativa que regulaba el ingreso del personal. En tal sentido, con motivo de la sanción de la Ley 26.861 denominada "Ingreso democrático e igualitario de personal al Poder Judicial de la Nación y al Ministerio Público de la Nación", se dictó la Resolución DGN N° 75/2014 que modificó el reglamento vigente, establecido por la Resolución DGN N° 1544/12. Esta nueva ley fijó el mecanismo de concurso público para el ingreso de personal al Poder Judicial de la Nación.

Si bien las nuevas reglas establecidas por la Ley 26.861 confirman la política de provisión de personal fijada desde 2008 en la Defensoría General, se introducen nuevos procedimientos y requisitos.

Uno de los cambios fue la introducción del sorteo de los aspirantes para cubrir las vacantes ya que con anterioridad a dicha norma, al producirse una vacante permanente o no permanente, o ante la creación de un nuevo cargo, el titular de la dependencia respectiva debía seleccionar al postulante entre quienes integraban la nómina de las personas que habían aprobado el examen correspondiente.

Una vez efectuado el sorteo por parte de la Lotería Nacional S.E., se elaboraba el orden de ingreso de los postulantes.

Siguiendo lo dispuesto en la nueva normativa, el 14 de marzo de 2014, la Defensoría General de la Nación realizó el primer sorteo de aspirantes para cubrir vacantes en su escalafón técnico administrativo en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Esto tenía el objetivo de garantizar la transparencia en la selección de personas que deseen postularse para ingresar al organismo, así como también garantizar la imparcialidad y objetividad en el proceso de selección de personal.

Sin embargo, con motivo de la sanción de la nueva Ley Orgánica del Ministerio Público de la Defensa se dispusieron algunas modificaciones al régimen de ingreso[14], entre ellas, se eliminó el sorteo ya que la ley en su artículo 52 establece que los empleados y funcionarios serán designados por el Defensor General, a propuesta de los respectivos Defensores Públicos.

En tal sentido, se le vuelve a conferir a los Magistrados la facultad de proponer a los empleados, pero deberán seleccionar al postulante entre quienes se encuentran dentro de los diez (10) primeros lugares del orden de mérito correspondiente a su jurisdicción.

Adicionalmente, de conformidad con lo establecido en la Ley 22.431 y su modificatoria, que instituyen el sistema de protección integral de las personas discapacitadas, por Resolución DNG 1548/09 se creó un registro de personas con discapacidad que se postulen para ingresar en el Organismo, el cual estará a cargo de la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos. En el artículo 29 del Régimen Jurídico para Magistrados, Funcionarios y Empleados se establece que el cuatro por ciento (4%) de los cargos a cubrir, sobre el total de los agentes integrantes del Organismo, como mínimo, debe ser ocupado por personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo y se encuentren inscriptas en el Registro.

Período de prueba

El período de prueba es de seis (6) meses a partir del comienzo de la prestación de servicios en la vacante efectiva, salvo que con anterioridad hubiera cumplido funciones aún con carácter no permanente por idéntico plazo, en algún otro cargo del escalafón. Para el cómputo de este plazo no se tomarán en cuenta las ferias judiciales.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se basa en que al presentarse una vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos -movimiento vertical-, transferidos -movimiento horizontal- o transferidos como promoción -movimiento diagonal- (Chiavenato, 2007).

Este autor señala que este mecanismo de reclutamiento tiene una serie de ventajas:

- Es más económico ya que evita costos de anuncios en periódicos y honorarios de empresas de reclutamiento;
- Es más rápido;

[14] Resolución DGN N° 1124/15

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, dado que el candidato ya es conocido.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en capacitación del personal;
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Sin embargo, se necesita mayor coordinación e integración de las áreas, e involucra varios sistemas ya que exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, análisis del cargo que va a ocupar, etc.

En la Defensoría General este procedimiento se realiza principalmente en la función judicial del Ministerio Pública de la Defensa, en el caso de los concursos públicos para magistrados y funcionarios a los que acceden tanto personas externas al organismo como internas, pero es poco frecuente en la estructura central de la Defensoría.

En los procedimientos para acceder a los cargos de Magistrado[15], Secretario de Primera Instancia y de Funcionarios Letrados de jerarquía superior[16], a diferencia de los exámenes para ingreso al personal técnico administrativo y de maestranza, se hace saber los cargos a las que podrá aspirar el postulante en caso de aprobar el examen y los requisitos indispensables para tales cargos exigen.

El mencionado procedimiento permite a aquellos empleados del organismo, que cuenten con título de abogado y cumplan con los requisitos establecidos, puedan acceder a los cargos más altos, generalmente para desempeñarse en la función judicial.

Para la función técnica administrativa, que llevan a cabo las áreas funcionales de la Defensoría General de la Nación, no existe procedimiento similar. Así como tampoco, un plan de carrera para que el personal tanto de las áreas técnico-administrativas como judiciales promueva al cargo inmediato superior.

Reclutamiento mixto

Chiavenato (2007) considera que en realidad nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, siempre se deben complementar. Cuando se hace reclutamiento interno, siempre surge una posición que debe llenarse mediante

[15] Reglamentado por Resolución DGN Nº 1146/15, modificatorias Res. DGN N° 1870/15 y 142/16
[16] Reglamentado por Resolución DGN 602/2013.

reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

En el organismo, se realizan los dos tipos de reclutamiento de manera concomitante.

Chiavenato (2007) sostiene que, por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en el caso que haya igualdad de condiciones entre ellos.

Política de retención de los recursos humanos

Compensación

En cuanto a las políticas de compensación, el personal del Organismo tiene derecho a la retribución de sus servicios, con arreglo a las escalas establecidas y en función de sus respectivas categorías de revista.

Las retribuciones están compuestas por:

- Salario básico;
- Incentivo mejora al servicio de justicia: A fines de 2011, el organismo se adhirió a lo resuelto por la Corte Suprema de Justicia de la Nación mediante Acordada Nº 34/2011, por lo que se dispuso el pago de este nuevo concepto;
- Suplemento remuneración bonificable;
- Suplemento remuneración Ac. 37/94;
- Permanencia en la categoría: Se abona el 10% del presupuesto de la categoría, después de los tres (3) años de servicio en el cargo para los Magistrados y Funcionarios y dos (2) años para los empleados;
- Adicional por presentismo: Le corresponde este adicional a los empleados y funcionarios con jerarquía igual o inferior al cargo de Prosecretario Jefe que hayan tenido asistencia perfecta en el mes correspondiente;
- Bonificación por antigüedad de servicio: Comprende a los servicios no simultáneos cumplidos en forma ininterrumpida o alternada en organismos de cualquiera de los poderes

del Estado Nacional o de los provinciales, o en las municipalidades, así como también los servicios prestados en entes descentralizados del Estado;

- Bonificación por título: Esta percepción le corresponde a aquellos agentes que cuenten con título universitario o de estudios superiores cuando las normas lo exijan para el desempeño de la función o cuando los agentes que lo posean cumplan las tareas con mayor eficacia por aplicar conocimientos adquiridos en la carrera respectiva. Este se paga desde la fecha de finalización de los estudios;

Además, para aquellos agentes del Organismo, con cargo equivalente o inferior al de Secretario de Primera Instancia, que tengan hijos entre los 45 días y 5 años cumplidos al 30 de junio de cada año, concurran o no a un jardín maternal, se dispuso el subsidio para primera infancia-actualmente hasta la suma de setecientos pesos-.

Adicionalmente, al personal que realice tareas en horas extraordinarias percibe una remuneración adicional. Esto es aplicable sólo al personal de las categorías técnico administrativo y servicios auxiliares. El otorgamiento de horas extraordinarias se formaliza mediante resolución de la Defensora General de la Nación por sí o a petición de los funcionarios superiores del Organismo, en forma previa a la realización de las mismas. Sin embargo, esto es poco común ya que en general se cumple con el horario establecido.

No obstante, no existen compensaciones vinculadas al desempeño del personal, que sirvan como incentivo a mejorar la prestación de servicios del personal.

Políticas de desarrollo de los recursos humanos

Capacitación

La Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia es el área que tiene como objetivo principal la permanente capacitación de todos los integrantes del Organismo adecuarse a las exigencias de las diferentes funciones y puestos de trabajo, efectúa diagnósticos de necesidades a ser satisfechas en este ámbito, selecciona capacitadores y realiza las actividades necesarias para su difusión.

A fines de 2014, por Resolución DGN N° 2115/14 protocolizada el 16/12/2014, se reorganizó el programa de capacitación, atendiendo a los artículos 15 d) y 18 del Régimen Jurídico para magistrados, funcionarios y empleados del Ministerio Público de la Defensa. El primero establece el derecho de los integrantes del organismo a la capacitación y el segundo “Igualdad de oportunidades” establece que:

> “… el personal permanente goza del derecho de igualdad de oportunidades para cubrir los cargos vacantes del escalafón. Podrá ascender a través de los procedimientos establecidos, atendiendo a los conocimientos adquiridos, su idoneidad, desempeño y antigüedad. La

carrera del/de la agente se regirá por las disposiciones que se dicten sobre el régimen de capacitación, calificación, promoción y exámenes."

Se establece que, a partir de 2015, el programa de capacitación para todas las áreas funcionales de la Defensoría General y para defensorías públicas y unidades de letrados móviles de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y jurisdicciones del Gran Buenos Aires[17] estará integrado por cursos obligatorios y por el cumplimiento de determinados créditos, también obligatorios, correspondientes a cursos optativos de una oferta que diseñará la Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia.

Los cursos obligatorios establecidos para este año son tres:

- Escritura y Argumentación (Nivel I y II)
- Las mujeres frente al derecho
- Acoso Laboral

En relación a los cursos optativos para obtener créditos, se define que los empleados con cargo de Auxiliar hasta Jefe de Despacho deberán reunir 8 créditos anuales de la oferta de cursos especialmente diseñados por la Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia. Para el caso de los nuevos ingresantes del MPD (art. 34 inc. e) del Reglamento Régimen Jurídico para Magistrados, Funcionarios y Empleados del Ministerio Público de la Defensa), dichos puntos deberán acreditarse dentro de los seis meses siguientes a su designación provisoria. Por su parte, los funcionarios con cargo de Prosecretario Administrativo en adelante, además de los cursos obligatorios dispuestos por las resoluciones DGN mencionadas, deberán reunir 12 créditos anuales de la oferta de cursos diseñados por la Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia.

El cálculo de los créditos que se asignarán a cada curso dependerá de la cantidad de horas lectivas brindadas.

Las clases que se dictan en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tendrán la modalidad presencial. Los participantes deberán contar con un mínimo del 75% de asistencia en cada uno de los cursos.

Si bien en la citada resolución se menciona que la acreditación de la asistencia a los cursos es un antecedente relevante para los ascensos, exámenes y concursos, no se regula como operará. Por tal motivo, en principio no existiría premio para aquellas personas que cumplen con las exigencias de créditos establecidas, ni castigos para aquellos que no lo cumplen.

[17] Las jurisdicciones del Gran Buenos Aires que quedan comprendidas en la obligatoriedad de la Res. DGN 2115/14 son: Lomas de Zamora, Quilmes, San Martín, Morón, Tres de Febrero, Olivos y San Isidro.

El entrevistado 13 (comunicación personal, 8 de abril de 2016), cuando se le consultó como operan los créditos obtenidos en las capacitaciones para la carrera administrativa, respondió que la normativa es bastante incongruente por varios motivos. Entre ellos, señaló que no conoce algún caso en el que alguien por no tener una capacitación no haya ascendido. Por tal motivo, se desprende que no habría una relación directa entre la capacitación y la carrera administrativa.

Además, comentó que en el caso de los secretarios letrados[18] si bien tienen la obligación de capacitarse, no pueden ascender más. Agregó que: "Por lo que no está ligado a mejorar la situación laboral ni económica, sólo hay una sensación de qué si no cumplen podría haber alguna *sanción* por parte de la máxima autoridad."

Las exigencias de capacitación deberían tener relación con las promociones y con la carrera administrativa del personal de la Defensoría General de la Nación, de tal modo que permita garantizar que el personal que más se capacite y esté más preparado puede acceder a cargos más altos. Esto a su vez generaría motivación al personal para capacitarse.

Sistema de calificación del personal

El sistema de calificación utilizado en la Defensoría General fue regulado en el artículo 53 del Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa y establece que:

> Los/as titulares de cada una de las dependencias de este Ministerio Público de la Defensa, deberán informar a la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos de la Defensoría General de la Nación, antes del 1° de noviembre de cada año calendario, si el personal de su dependencia está en condiciones de ascender al cargo inmediato superior, pronunciamiento que será vinculante frente a futuras promociones. En caso de que se informe que un/a agente no ha demostrado poseer las condiciones de idoneidad y conducta exigibles para el ascenso, se deberá hacer saber tal circunstancia de manera fundada a la citada Secretaría y al referido agente.

Anualmente desde la Secretaría General de Recursos Humanos o desde la Dirección General de Recursos Humanos se remite un oficio a las áreas del Organismo en el que se recuerda lo dispuesto en el mencionado artículo. Consecuentemente, desde las áreas remiten una nota en la que informan si el personal a su cargo se encuentra en condiciones de ascender al siguiente cargo.

En aquellos casos que el personal calificado como no apto para el ascenso realizó alguna impugnación a su calificación, en general, se resolvió no hacer lugar a la misma.

[18] Secretario Letrado: es el máximo cargo que puede alcanzar un agente en el Agrupamiento Técnico Jurídico.

Esta situación podría dar lugar a subjetividades y constituir un perjuicio para estas personas dado que no existen elementos objetivos para evaluar al personal.

En las entrevistas realizadas se consultó si se realiza algún método de evaluación en las áreas donde trabajan y se obtuvo que el 36% -5 entrevistados- sostuvo que no realiza ningún tipo de evaluación del personal que tiene a cargo mientras que el 64% restante -9 entrevistados- consideró que realiza alguna evaluación.

De los cinco (5) entrevistados que respondió que no, dos (2) sostuvieron que no hay evaluación y que sólo existe el artículo 53 del Régimen Jurídico, dando a entender que éste no es considerado un método de evaluación. El entrevistado 12 (comunicación personal, 14 de enero de 2016) remarcó que "No, sólo hay una simple nota donde se determina si el personal está apto o no para ascender al próximo cargo."

En muchos casos, los jefes de área se limitan a informar si el personal está apto o no para ascender, para cumplir con la obligación dispuesta en la normativa.

De los nueve (9) entrevistados que afirmaron realizar algún tipo de evaluación, tres (3) manifestaron que la evaluación consiste en cumplir con lo dispuesto en el mencionado artículo. Por ejemplo, el entrevistado 9 (correo electrónico, 26 de noviembre de 2015) sostuvo que la evaluación "…consiste en informar quienes no poseen condiciones de idoneidad y conducta que no estén en condiciones de ser ascendidos. En los casos que no esté en condiciones de ascender, se le debe informar al implicado.". Mientras que los seis (6) restantes agregaron que realizan evaluaciones informales del trabajo diario que no queda plasmada en ningún documento.

El entrevistado 5 (comunicación personal, 28 de octubre de 2015) manifestó:

> En forma metodológica no. Sí se evalúa la aptitud para el ascenso y lo que puedo apreciar en el trabajo diario: el cumplimiento del horario, la predisposición, idoneidad técnica, los conocimientos, la responsabilidad del personal.
>
> Además, en la práctica existen canales informales a través de los que se recomienda el ascenso o no de una persona. En general, se habla personalmente con el Secretario General de Recursos Humanos. Hay un *feedback*.

Por su parte el entrevistado 8 (correo electrónico, 17 de noviembre de 2015) consideró que:

> Si bien no existe un método específico de evaluación de desempeño en el organismo, en el reglamento interno se encuentra regulado que debe consignarse obligatoriamente todos los años, que agentes estarían en condiciones de ascender al cargo inmediato siguiente durante el transcurso del año venidero. Así como también, que personal no estaría en condiciones de ascender, debiendo fundamentar la decisión y poner en conocimiento del agente dicha circunstancia. Desde el área a mi cargo, donde trabajan aproximadamente unas 30 personas,

> intentamos realizar una evaluación a través de una interacción formal con él empleado, pudiendo de esta manera evaluar las tareas realizadas. A través de esa interacción constante, buscamos apreciar las conductas y el rendimiento para descubrir el potencial de trabajo de los agentes, intentando motivar a nuestro personal para alcanzar las metas planteadas y poder tomar decisiones objetivas y fundadas.

Adicionalmente, el entrevistado 13 (comunicación personal, 8 de abril de 2016) señaló:

> Anualmente, al presentar la nota informando si el personal está en condiciones de ascender o no, se trata de exponer con mayor detalle la situación de cada persona.
>
> Por otra parte, cuando empecé a trabajar en esta área intenté hacer una devolución periódica en forma personal acerca de la forma de redacción, el trato con sus pares, etc. Se trataba de una evaluación permanente sobre el trabajo del personal, sin embargo en algunos casos generó rispideces y reclamos por parte del personal.

Además, se les consultó por qué creen que no se ha implementado hasta la actualidad una evaluación formal del desempeño, y se obtuvieron los siguientes patrones generales de respuestas:

- **Características propias del organismo:** En tres (3) casos lo relacionaron con la estabilidad laboral, el ambiente organizacional y el reglamento interno.

El entrevistado 2 (comunicación personal, 15 de julio de 2015) manifestó que “El organismo tiende a estancar. El ambiente organizacional es el que impide la implementación de esta herramienta. Por su parte, los empleados no quieren mejorar, solo cobrar.

Por su parte, el entrevistado 3 (comunicación personal, 15 de julio de 2015) señaló:

> Porque el Estado, a diferencia del sector privado, tiende a la estabilidad laboral, lo que genera que la gente perdure en la Administración Pública y no tienda a mejorar. Esto genera que no haya intención de evaluar al personal.

El entrevistado 8 (correo electrónico, 17 de noviembre de 2015) también consideró a la estabilidad laboral de los empleados como un factor que desalienta la aplicación de este tipo de herramientas:

> Pienso que para la aplicación de algún método de evaluación debería modificase algunas variables; como ser: 1) el reglamento interno, que en cuanto a los reconocimientos está más asociado a la antigüedad, que a la propia aplicación de un método de evaluación; 2) la aplicación de castigos, tornándose dificultosa y muchas veces la misma burocracia dilata la toma de decisiones. 3) el empleado público cuenta con estabilidad laboral, lo que muchas veces, desincentiva la búsqueda de resultados o la medición de los mismos, achatando a todo el sistema.

- **Dificultad de implementación de la herramienta:** En tres (3) casos lo relacionaron con la herramienta en sí.

El entrevistado 4 (comunicación personal, 23 de septiembre de 2015) manifestó que:

> …no se ha implementado porque debe ser muy dificultoso establecer un método debido a las distintas especialidades y especificidades de las áreas del organismo. Deberían tomarse varios métodos y parámetros. Creo que todos deben tener interés pero atento a la dificultad de implementación y el desconocimiento de la herramienta, no se hace.

Asimismo, el entrevistado 13 (comunicación personal, 8 de abril de 2016) sostuvo que se debe a "…la dificultad de implementarla, por el desafío que significa trasmitirla a nivel federal, en qué medida se pueden transmitir las prácticas y lógicas de trabajo a las provincias."

Por su parte, el entrevistado 12 (comunicación personal, 14 de enero de 2016) explicó que no se ha implementado esta herramienta por dos motivos:

> Por un lado, tiene que ver con el jefe de la unidad organizativa que le resulta complejo evaluar el desempeño de su personal sabiendo que repercute en una posibilidad de ascenso y puede generar disconformidad entre ellos. Por otro lado, genera rispideces, competencia o celos entre el personal. Creo que no se supo implementar una herramienta adecuada para evitar esto.

- **Apoyo político:** En dos (2) casos se vinculó con la voluntad política de implementar la herramienta.

El entrevistado 11 (comunicación personal, 14 de enero de 2016) comentó que "…son pautas de las políticas de la Institución, depende de quienes deciden sobre políticas de recursos humanos y, en última instancia, de la Defensora General."

El entrevistado 6 (comunicación personal, 11 de noviembre de 2015) coincidió en esto, explicando que "No es un tema prioritario en la agenda institucional, no hubo tiempo de diseñarlo". Además, agregó otra variable:

> No hay una concepción de la importancia de la administración, de las áreas no jurídicas. Hasta que no se tome en cuenta que el área de personal no se dedique sólo a liquidar el sueldo y gestionar las licencias, y realmente sea una Dirección de Recursos Humanos, hasta que no se tome en serio que Recursos Humanos es tan importante como lo jurídico.

- **Cultura del Poder Judicial:** En dos (2) casos se relacionó con la cultura que el organismo heredó del poder judicial.

El entrevistado 14 (comunicación personal, 18 de abril de 2016) expresó que no se ha implementado una evaluación formal del desempeño por costumbres que traemos del Poder Judicial.

Por un lado, el entrevistado 5 (comunicación personal, 28 de octubre de 2015) señaló que "…no existe un método formal, por un lado, porque no está en la cultura judicial ni siquiera en el sector público.". Por otro lado, agregó que:

> …por la carencia de estrategias de gestión en el ámbito de la administración de justicia. No es una prioridad conocer la idoneidad de gestión, sino sólo los conocimientos teóricos de una persona. La idoneidad gerencial no tiene importancia en la institución.

- **Otros:** Del resto de los entrevistados, el Entrevistado 7 (comunicación personal, 12 de noviembre de 2015) no especuló con ningún motivo, mientras que el entrevistado 10 (correo electrónico, 1 de diciembre de 2015) apuntó a que se confunde evaluación formal de desempeño con "control" y genera miedo, y el entrevistado 9 (correo electrónico, 26 de noviembre de 2015) a la estructura verticalista que tiene la organización.

1.2. Características relativas a la Dirección General de Recursos Humanos

Creación de la Dirección General

En 2010, por Resolución DGN N° 421/10, se suprime el Área de Personal y el Departamento de Liquidación de Haberes, y crea la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes, como unidad orgánica jerárquicamente dependiente de la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos de la Defensoría General de la Nación. Además, asigna sus responsabilidades y acciones.

Ubicación del área

La Dirección General de Recursos Humanos depende jerárquica y funcionalmente de la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos, como fue plasmado en el organigrama del organismo aprobado por Resolución DGN 35/2011.

En tal sentido, la Dirección se encuentra en un nivel intermedio y debe reportar a la Secretaría. Siguiendo a Chiavenato (2007), en estos casos las decisiones tomadas por la alta dirección no siempre consideran los aspectos relacionados con los recursos humanos por carencia de un profesional competente.

Martha Alles (2005) sostiene que la ubicación del área en la organización es el primer elemento que nos dirá como piensa una organización con respecto a sus recursos humanos. Si el área tiene un director que reporta directamente al gerente general, y que tiene el mismo nivel que el industrial, comercial o el de operaciones, nos encontramos con

una organización que valora y cuida sus recursos humanos. En cambio, si el jefe de personal reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa solo se ocupa de liquidar sueldos y de tareas administrativas.

Siguiendo esta idea, y aplicándola al ámbito del sector público, en este caso, vemos que la Dirección General de Recursos Humanos depende de una Secretaría General y no directamente de la Defensoría General, a su vez la responsable de la Dirección no tiene el mismo nivel que, por ejemplo, las áreas de Administración General, ni Política Institucional, ni Capacitación y Jurisprudencia.

Independencia funcional

En las entrevistas realizadas a personas de la Dirección de Recursos Humanos se consultó si las decisiones relacionadas con el manejo del personal, por ejemplo las promociones, son compartidas o impartidas por la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos.

El entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de febrero de 2015) sostuvo que la Dirección se encarga de preparar los proyectos de resolución de los ascensos y designaciones, luego pasa a la Secretaría para que analice la propuesta y, finalmente, se pasa a la Defensora General, que es quien tiene la decisión final. Además, señaló "Acá se maneja la logística, se analiza si hay cargo, si el agente puede o no ascender a ese cargo. Los proyectos pueden firmarse como se envían o modificarse.". Puntualizando que la decisión final es tomada por la máxima autoridad del Organismo.

El entrevistado 7 (comunicación personal, 12 de noviembre de 2015) coincidió con lo manifestado por el entrevistado 1, señalado que todo se habla con la persona que se encuentra a cargo de la Secretaría, ya que la Dirección depende de ésta.

Por su parte, el entrevistado 6 (comunicación personal, 11 de noviembre de 2015) sostuvo:

> Hay un mix. Para ascender la prioridad la tiene el que tiene el cargo inmediato anterior, para saltear un cargo se exige unos años de antigüedad. Si hay dos personas con el mismo cargo tiene prioridad el que es abogado. La facultad de proponer promociones es del titular de la dependencia, en Recursos Humanos se ve si cumple con las condiciones.

Adicionalmente, se les preguntó a los entrevistados 1 y 7 cuáles creen que son las debilidades o carencias de la Dirección General de Recursos Humanos. El entrevistado 1 puso el foco en la falta de espacio físico del área. El entrevistado 7 coincidió en este punto

pero agregó otras debilidades, entre ellas hizo mención a la falta de independencia de la Dirección. Éste señaló que la Dirección "…no tiene tanto poder de decisión, debería tener más influencia en las decisiones finales. La opinión de la Dirección debería ser más influyente."

Responsabilidad primaria y acciones

La responsabilidad primaria asignada al área es entender en la administración, desarrollo y organización de los recursos humanos del Ministerio Público de la Defensa.

Las acciones de la Dirección, aprobadas por Resolución DGN 421/2010, son:

1) Promover el desarrollo y bienestar de los recursos humanos del Ministerio Público de la Defensa, administrando las etapas de ingreso, permanencia y egreso, dirigiendo los sistemas de personal y liquidación de haberes en cumplimiento de las políticas y objetivos emanados del Defensor General de la Nación.

2) Realizar estudios para proponer políticas de recursos humanos.

3) Proponer medidas para la adecuación, actualización o sustitución de los reglamentos en la materia.

4) Llevar un registro informático de todos aquellos pedidos formulados por los Magistrados y funcionarios donde se soliciten asignación de personal permanente o transitorio.

5) Elaborar y mantener actualizado el registro informático de los recursos humanos del Ministerio Público de la Defensa.

6) Confeccionar el legajo individual de cada agente y poner a resguardo la documentación de respaldo de las designaciones, contrataciones y de la liquidación de haberes del personal.

7) Dirigir el registro permanente del personal en el banco de datos para el control presupuestario de los cargos.

8) Intervenir y registrar las actuaciones relativas a nombramientos, traslados, transferencias, adscripciones, licencias u otros movimientos de personal.

9) Intervenir y registrar las actuaciones relativas al régimen de sustitución de Magistrados.

10) Confeccionar estadísticas sobre la dinámica y características de los recursos humanos.

11) Elaborar y mantener actualizado el "Registro de personas con discapacidad que se postulen para ingresar en el Ministerio Público de la Defensa".

12) Calcular la liquidación de haberes, imprimir las planillas y los recibos correspondientes, y enviar la información necesaria a la institución bancaria para efectuar los depósitos de los haberes.

13) Confeccionar la rendición mensual de haberes, adjuntando la documentación pertinente, para su remisión a la Administración General a fin de que se emita la orden de pago correspondiente.

14) Emitir informes, con carácter previo al dictado de actos administrativos de designación, promoción y en general de todos aquellos que impacten en los haberes del personal, sobre el monto de la erogación.

15) Ejecutar los embargos judiciales y descuentos de entidades varias, relacionadas con el ámbito judicial.

16) Emitir certificación de haberes y de cómputo de servicios.

17) Administrar la información relacionada con las denuncias de siniestros por muerte o incapacidad laboral (seguros de vida y ART).

18) Intervenir en toda cuestión que sea requerida por el Secretario General de Superintendencia y Recursos Humanos.

El entrevistado 7 (comunicación personal, 12 de noviembre de 2015) cuando se le preguntó si se han modificado las funciones con el transcurso del tiempo manifestó que:

> Generalmente, se van incrementando las tareas, por ejemplo con la implementación de la nueva ley de ingreso. También el nuevo sistema de recursos humanos tiende a agilizar, la idea es informatizar los trabajos manuales. Por ejemplo, poder descargar los recibos, certificados de capacitación, etc.

Asimismo, el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de febrero de 2015) informó que hubo modificaciones a partir de la implementación del Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa y del nuevo procedimiento para el ingreso de personal al Organismo, pero no se dictó otra resolución agregando las nuevas funciones.

Por otra parte, se les consultó acerca de cuáles son las funciones más importantes que realiza la Dirección.

El entrevistado 7 señaló que “son las designaciones y promociones de las personas y la liquidación de sueldos. Estas requieren más atención”; haciendo hincapié en funciones más de índole administrativo por sobre funciones como la promoción del desarrollo y bienestar de los recursos humanos.

En entrevistado 1 sostuvo que, a su criterio, es manejar el movimiento de personal, y para los empleados, es la liquidación de sueldo.

De esto podría desprenderse que la Dirección se ocupa, mayormente, de aquellas de carácter administrativo, dejando de lado las acciones relacionadas a proponer políticas de recursos humanos, proponer medidas para la adecuación, actualización o sustitución de los reglamentos en la materia, y confeccionar estadísticas sobre la dinámica y características de los recursos humanos.

Distribución de tareas

Si bien la Dirección General no fue formalmente dividida en dos áreas o departamentos, y la Resolución DGN N° 421/10 aprueba la responsabilidad primaria y las acciones que realiza la Dirección en general, en la práctica dentro de dicha Dirección funcionan el Departamento de Personal y el Departamento de Liquidación de Haberes, y las acciones que se llevan a cabo están divididas entre las dos áreas.

El informante 1 informó que:

> La Dirección se divide en Liquidación de Sueldos, que se ocupa de:
> - Liquidación específicamente
> - Ingreso, impresión de planillas y recibos
> - Distribución y recepción de los recibos. Está insume más tiempo.
> - Administrar el sistema de RRHH. Cargar información, por ejemplo las capacitaciones.
>
> Y, Administración de personal. Las tareas se dividen en:
> - Movimiento de personal
> - Licencias
> - Archivo

El entrevistado 7 (comunicación personal, 12 de noviembre de 2015), cuando se le preguntó acerca de cómo se dividen las tareas y quién las distribuye dentro de la Dirección, contestó:

> "Las tareas las distribuyen los funcionarios del área. Éstos son quienes realizan los trabajos de mayor responsabilidad, como la liquidación de haberes. Además, la Dirección está separada, la parte de sueldos y la de recursos humanos..."

En la página web del organismo se detallan las cuestiones que se tramitan en "Recursos Humanos" o "Haberes", incluso se señala quién es el responsable de cada una de ellas.

El personal de la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes se encuentra distribuido entre los dos sectores de la siguiente manera:

- 9 personas trabajan en la parte de Haberes
- 21 personas en Recursos Humanos.

Asignación presupuestaria del área

El área no cuenta con asignación presupuestaria propia, no le han sido asignados gastos de funcionamiento ni caja chica para afrontar gastos menores. En estos casos, la

Dirección debe solicitar dinero a la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos[19] o afrontar los gastos con el dinero de las personas que trabajan allí.

En relación a la asignación presupuestaria para la designación de personal, debe consultar en cada caso al Departamento de Presupuesto, dependiente de la Administración General.

Personal

Al 13/07/15, fecha en la que se consultó el Sistema de Recursos Humanos de la Defensoría General de la Nación, la Dirección General contaba con 30 personas incluyendo a la Directora General del área. Ésta planta está formada por:

- 1 (una) Directora General
- 2 (dos) Secretarios de Primera Instancia
- 1 (un) Subsecretario Administrativo
- 1 (un) Prosecretario Jefe
- 5 (cinco) Jefes de Departamento
- 3 (tres) Prosecretarios Administrativos
- 3 (tres) Jefes de Despacho
- 5 (cinco) Oficiales mayor
- 2 (dos) Oficiales
- 3 (tres) Escribientes
- 4 (cuatro) Auxiliares

El personal del área -30 personas- representa el 1,2 % del total de empleados del Ministerio Público de la Defensa que asciende aproximadamente a 2500.

Del total de personal de la Dirección, el 60% -18 personas- tienen título secundario, el 3% -1 persona- tiene título terciario y el 37% -11 personas- cuenta con título universitario. En este último grupo se observó que:

- 1 (una) persona tiene título relacionado con recursos humanos –Licenciatura en relaciones del trabajo de la Universidad de Buenos Aires.
- 6 (seis) personas tienen título de abogacía.

[19] Por Resolución DGN N° 1407/15 se le asignaron a la Secretaría General de Recursos Humanos como gastos por caja chica la suma de $20.000,00 con rendición mensual.

- 4 (cuatro) personas otros títulos universitarios, entre los que se encuentran contador público, relaciones públicas, ingeniería mecánica y Licenciatura en Economía.

Es importante mencionar que la responsable del área no tiene título universitario ni terciario relacionado a recursos humanos.

De este análisis, se desprende que el área carece de suficiente personal capacitado en el manejo de recursos humanos que conozca herramientas de gestión del personal para proponer su implementación y llevarlas a cabo en el organismo.

Espacio físico

Actualmente, la Dirección se ubica en el 4to piso de la sede central de la Defensoría General de la Nación.

La parte de Recursos Humanos se ubica en el frente del edificio y cuenta con una oficina en la entrada que actúa como mesa de entradas, donde se reciben los formularios de licencias y demás documentación, y dos despachos grandes que son compartidos por varias personas -5 en cada una-. Este sector se ocupa, entre otras cosas, de confeccionar y resguardar los legajos individuales de cada agente de todo el Ministerio Público de la Defensa. Éstos se archivan en archivos ignífugos de cuatro cajones. Hay aproximadamente 12 archivos y no cuentan con espacio suficiente para guardarlos, por lo que algunos deben quedar en el pasillo.

La parte de Liquidación de Haberes se ubica en el contra frente del 4to piso. Tienen dos oficinas en las que se ubican nueve personas.

Sistemas y Aplicaciones

En el transcurso del 2015, el Departamento de Informática de la Defensoría General con la colaboración de personal de la Dirección General ha desarrollado un nuevo Sistema Informático de Gestión Integral de Recursos Humanos y Haberes (SURH).

El objetivo de este sistema es optimizar la eficiencia y calidad de los procesos de gestión de recursos humanos, mediante la sustitución del uso del papel, correos electrónicos y llamados telefónicos por canales de gestión más modernos y fluidos que mejorarán la comunicación de las áreas. Además, agiliza los trámites y consultas de los agentes del Organismo a través del portal del empleado “Mi Portal MPD”.

El portal es la plataforma informática a la cual ingresan en forma personal e individual, a través de la intranet, donde cada persona puede acceder a las siguientes funcionalidades:

- Legajo Personal;
- Recibos de sueldos: son confeccionados en formato digital y cuentan con los requisitos de la firma digital establecidos en la Ley N° 25.506;
- Certificaciones de Haberes;
- Capacitación;
- Licencias;
- Exámenes y Concursos.

2. El apoyo político a la implementación de una evaluación

En la nueva ley orgánica del Ministerio Público de la Defensa se evidencian los primeros indicios de una voluntad política de implementar una evaluación en el organismo, ya que en su artículo 72 -Empleados y funcionarios del Ministerio Público de la Defensa- establece: "…Dentro del Ministerio Público de la Defensa se implementa un régimen de carrera para la promoción y permanencia de los funcionarios y empleados, que se basa en la capacitación y la evaluación con estándares objetivos de la función, a través de la reglamentación que se dicte a tal efecto…".

Siguiendo a Madureira (2002) una de las formas de apoyar la implementación de una evaluación es tomarla en cuenta dentro de la política escrita de la organización. Si bien esto no constituye un indicio por sí sólo, es un comienzo, una forma de plasmar la voluntad de los altos directivos por tener en el organismo una evaluación del personal.

En relación al apoyo político en el organismo, se consultó a uno de los funcionarios con posibilidad de tomar decisiones vinculadas con la gestión del personal y éste manifestó:

> Tengo pensando implementar una evaluación de desempeño trimestral, mediante el nuevo sistema de recursos humanos, en el 2016. La idea es que el resultado de la evaluación sea notificado al empleado por correo para darle la oportunidad de ir mejorando durante el año.

Además, el entrevistado 12 (comunicación personal, 14 de enero de 2016) comentó que en reuniones que tuvo con la Defensora General de la Nación, ésta mencionó su interés por implementar una evaluación de desempeño en el organismo.

Por otra parte, el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de febrero de 2015) manifestó que están comenzando a utilizar un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos, y que incluye un módulo para evaluación pero por el momento no está prevista su utilización.

De lo expuesto, se desprende que en el organismo habría apoyo político de los altos funcionarios para implementar esta herramienta en el mediano plazo. Sin embargo, hasta la actualidad no se han tomado medidas más efectivas relacionadas con esto, ya que todavía no se ha pensado en la forma de implementar la herramienta.

3. La evaluación de desempeño como herramienta de gestión de los recursos humanos

Percepción acerca de una evaluación formal del desempeño como herramienta adecuada para evaluar el desempeño del personal en la Defensoría General:

Se consultó a los catorce (14) entrevistados acerca de la evaluación de desempeño como herramienta de gestión de los recursos humanos y sobre la posibilidad de adoptarla en el organismo.

En su mayoría sostienen que la evaluación de desempeño puede ser una herramienta útil para evaluar a las personas que trabajan en el organismo, conocer debilidades y fortalezas de los empleados, el grado de responsabilidad y compromiso con sus tareas e incentivar la reflexión sobre su desempeño.

Por ejemplo, el entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de febrero de 2015), sostuvo que:

> (...) es una herramienta totalmente adecuada para evaluar al personal; sin embargo, en el organismo no se le explica a las áreas la funcionalidad ni la importancia que tiene la herramienta, nadie entiende la importancia que tiene y tampoco hay nadie que sepa explicarlo. Sería necesaria una circular y teleconferencias. No hay una cultura de lo que es una evaluación de desempeño.

Algunos coincidieron en que la evaluación de desempeño sería una herramienta adecuada ya que sirve para incentivar a mejorar el desempeño, y consecuentemente, la prestación del servicio.

El entrevistado 3 (comunicación personal, 15 de julio de 2015), por su parte, consideró que una evaluación de desempeño incentiva a las personas a mejorar y, a su vez, mejora el servicio que se presta. El entrevistado 5 (comunicación personal, 28 de octubre de 2015) coincidió con esto y manifestó que "…es esencial porque contribuye a mejorar el

servicio de administración de justicia, desalienta el mal clima laboral ya que evita la discrecionalidad".

En concordancia con esto último, el entrevistado 4 (comunicación personal, 23 de septiembre de 2015) señaló que "…es una herramienta adecuada porque limitaría la arbitrariedad absoluta pero debería dejar un margen de subjetividad, que permita al calificador considerar otros aspectos y no estar atado sólo a los criterios de evaluación."

Por su parte, el entrevistado 11 (comunicación personal, 14 de enero de 2016) consideró que la evaluación de desempeño sería una herramienta totalmente adecuada y sostuvo que:

> …sería una forma de conocer de manera más integral a los integrantes del organismo (tanto en la faz funcional como profesional). Con lo cual se podrían efectuar elecciones más acertadas en diferentes sentidos como por ejemplo promociones o cambio de funciones, convenientes para el logro de los fines de la Institución.

Por otra parte, el entrevistado 6 (comunicación personal, 11 de noviembre de 2015) consideró a la evaluación como adecuada y necesaria porque "…Actualmente no sabemos cuáles son los empleados buenos y cuáles no."

El entrevistado 13 (comunicación personal, 8 de abril de 2016) sostuvo que una evaluación formal es una herramienta necesaria porque sirve para guiar el trabajo, "…uno tiene ciertas variables que te permiten conocer qué parámetros evaluar en el personal. Esto permite hacer una evaluación más igualitaria…". Asimismo, consideró que "Para el personal, sirve para que conozcan los criterios que se evalúan y en qué lugar se encuentra cada uno. Además, ambos conocen qué variable se considera importante".

El mencionado entrevistado agregó que el artículo 53 del Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa no le brinda pautas que lo ayuden a evaluar al personal que tiene a cargo, y finalmente, determinó "…es muy rígido.".

El entrevistado 14 (comunicación personal, 18 de abril de 2016) consideró que sería una herramienta totalmente adecuada porque "Por el lado del trabajador, se defiende el derecho a la carrera administrativa. Por el lado de la administración, se obliga a los jefes de área a evaluar adecuadamente al factor humano".

Cuando se les preguntó a los entrevistados si creían que era conveniente adoptar esta herramienta en el organismo, todos asintieron. En general, se mostraron partidarios a su implementación.

El entrevistado 9 (correo electrónico, 26 de noviembre de 2015) comentó que sería conveniente implementar la evaluación de desempeño en la Defensoría General porque se

podrían obtener resultados que favorezcan al desarrollo laboral de la persona y a la eficiencia del organismo.

Sólo en dos casos, sostuvieron que si bien la evaluación de desempeño sería una herramienta útil, antes de implementarla habría que tener en cuenta algunas variables.

Uno de ellos, el entrevistado 4 (comunicación personal, 23 de septiembre de 2015), sostuvo que:

> Primero hay que debatir, concientizar, recabar evidencia de otros organismos para determinar si es conveniente la adopción. Además, es importante capacitar al que califica. Por lo tanto, para adoptar la herramienta hay que hacer muchas cosas.

Asimismo, el entrevistado 8 (correo electrónico, 17 de noviembre de 2015) coincidió y manifestó:

> Pienso que siempre es conveniente evaluar al personal, pero para el caso particular de esta Institución, deberían tenerse en cuenta muchos factores antes de aplicar un método de evaluación.

Por otra parte, se les consultó si propondrían la implementación de esta herramienta, y contestaron:

- Doce (12) contestaron que sí;
- Uno (1) que no sabe;
- Uno (1) que aún no.

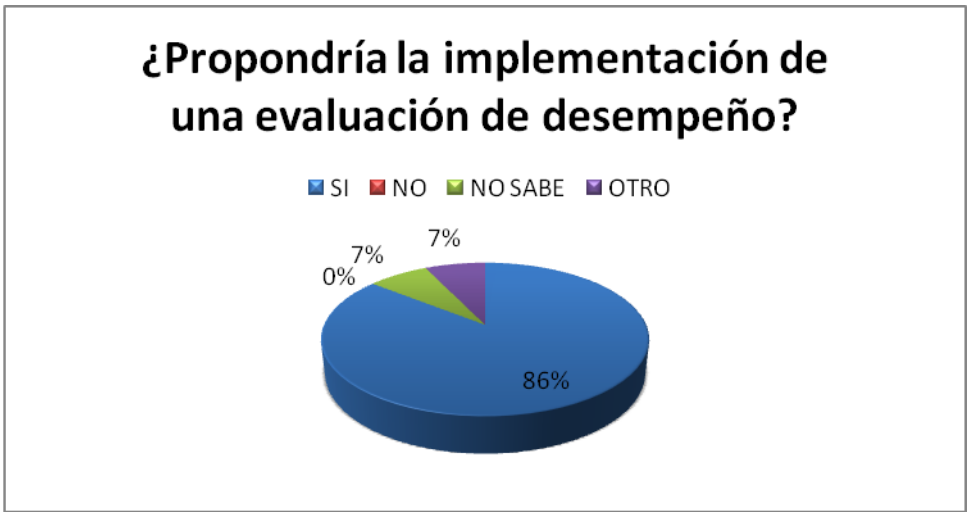


Figura 1: Apoyo en la implementación de una evaluación de desempeño en el organismo. Fuente: Elaboración propia

En conclusión, podría inferirse que la evaluación de desempeño es considerada por los entrevistados como una herramienta de utilidad para la gestión del personal, y propondrían su implementación en la Defensoría General de la Nación.

Percepción acerca de los efectos que podría tener su implementación

En las entrevistas se preguntó a trece (13) de los catorce (14) entrevistados qué efectos podría tener la implementación de esta herramienta en el organismo, se brindaron opciones múltiples para elegir una o más y se dejo como opción "Otro" con el fin de que el entrevistado pudiera proponer otros efectos.

De las entrevistas se desprende que la opción más elegida fue identificar las fortalezas y debilidades del personal a su cargo, en segundo lugar la retroalimentación acerca del desempeño del personal, y en tercer lugar el reconocimiento al buen desempeño junto con el estímulo a mejorar; conforme se detalla a continuación:

Tabla 3

Efectos de la evaluación de desempeño según los entrevistados

Ventajas	%
Identificar fortalezas y debilidades del personal	92%
Retroalimentación del desempeño	62%
Reconocimiento al buen desempeño	54%
Estímulo a mejorar el desempeño	54%
Otros	23%
Ninguno	0%

Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de los casos, los entrevistados seleccionaron una o más de las opciones propuestas, sólo tres entrevistados mencionaron otros posibles efectos:

El entrevistado 1 (comunicación personal, 27 de febrero de 2015) sostuvo que:

> Es una mezcla de todo. La primera –estímulo al desempeño- no tanto. Primero, detectar necesidades de capacitación, puntos flacos. La capacitación debería redundar en una mejora del rendimiento. Detectar las necesidades de capacitación para armar un Plan de Capacitación.

Este entrevistado consideró que la evaluación sería una herramienta útil para detectar necesidades de capacitación en el personal, y que la capacitación redundaría en una mejora del rendimiento de estos en las tareas diarias que realizan.

Por su parte, el entrevistado 5 (comunicación personal, 28 de octubre de 2015) consideró que la evaluación podría contribuir a la armonía laboral porque transparenta las decisiones sobre promociones y, también, generaría eficiencia porque permite detectar si una persona es más apta para otra área.

Adicionalmente, el entrevistado 8 (correo electrónico, 17 de noviembre de 2015) señaló:

> Teniendo en cuenta la idiosincrasia de los empleados del organismo, sería contraproducente en la actualidad la aplicación de algún método de evaluación, salvo en una forma paulatina, escalonada, y acompañada de la modificación de la normativa (régimen interno, Castigo/Beneficio, Estabilidad del empleo Público). La aplicación del método de evaluación generaría una sensación de control y esto podría generar una disconformidad y/o una demanda a querer mejorar en el nivel escalafonario rápidamente y que de no lograrse ello, el efecto negativo seria categórico.

En este caso, el entrevistado remarcó el efecto negativo que podría tener su aplicación en el caso de no ser de manera paulatina.

Por otra parte, se les consultó cuáles podrían ser las fallas o problemas que traerían la implementación de esta herramienta en el Organismo, y las respuestas más elegidas fueron que el superior jerárquico no tome en serio la evaluación de desempeño y que el personal resulte reacio a ser evaluado, en segundo lugar que el superior sobrevalué a las personas, y por último que quien debe realizar la evaluación carezca de información sobre el empleado.

Tabla 4

Fallas de la evaluación de desempeño según los entrevistados

Fallas	%
El superior que no tome en serio la evaluación	62%
El personal resulte reacio a ser calificado	62%
El superior que sobrevalué al personal	46%
El superior carezca del información sobre el desempeño del personal	38%

Fuente: Elaboración propia

El entrevistado 2 (comunicación personal, 15 de julio de 2015) agregó que puede pasar que el superior sobrevalué al personal con la calificación más alta para "…sacarse al empleado de encima porque si calificas bien -a conciencia- y tenes personal que no sirve, no te lo podes sacar más de encima."

Por su parte el entrevistado 4 (comunicación personal, 23 de septiembre de 2015) explicó que si no hay reglas claras la principal falla que podría presentarse es que el personal resulte reacio a ser evaluado.

El entrevistado 5 (comunicación personal, 28 de octubre de 2015) sostuvo que es importante trabajar en concientizar a los jefes sobre la importancia de la herramienta para evitar que el superior que no tome en serio la evaluación, es fundamental trabajar sobre esto porque depende de la cultura de la organización. Asimismo, descartó la opción de que el jefe no cuente con la información necesaria porque en el Organismo las áreas son chicas

con autonomía funcional, y esto es una fortaleza ya que los jefes tienen buena información sobre el desempeño de las personas que tiene a cargo.

El entrevistado 8 (correo electrónico, 17 de noviembre de 2015) señaló otro posible problema ante la implementación de esta herramienta: “El personal sería renuente a ser sometido a una calificación y seguramente habría una importante intervención del gremio para la resistencia a la medida.” Este entrevistado identifica al gremio como una amenaza para la incorporación de la evaluación de desempeño.

En dos casos, los entrevistados 11 y 13 explicaron que si la herramienta está bien diseñada no debería tener fallas en la implementación, y se deberían evitar los problemas señalados.

VII. Conclusiones

Comencé la tesis preguntándome cuáles podrían ser los motivos que explican la ausencia de una evaluación formal de desempeño en la Defensoría General de la Nación. En tal sentido, del análisis de la evidencia empírica surgieron diferentes factores que podrían haber dificultado la implementación de una evaluación de desempeño en el Organismo. A continuación, se detallan las conclusiones arribadas en función a los objetivos planteados.

a) Características estructurales inherentes al Organismo

Se evidencia que las estructuras orgánica y organizativa de la Defensoría General de la Nación no se encuentran claramente definidas. Por un lado, la responsabilidad primaria y las acciones que realizan algunas áreas funcionales no se encuentran delimitadas, y en otras, se encuentran desactualizadas. Esto impide que el personal que se desempeña en dichos sectores conozca con claridad cuál es el objetivo que persiguen. Además, en muchos casos no se encuentran elaborados los manuales de procedimientos en los que se definan y describan cada uno de los procedimientos administrativos que llevan adelante.

Por otro lado, las personas tampoco tienen definidas específicamente sus funciones, tareas y obligaciones en el cargo que ocupan. Si bien de manera informal esto es comunicado cuando ingresan a cada sector, no existe documento escrito que lo especifique, lo que genera diferencias entre las tareas que realizan las personas que ocupan el mismo cargo en distintas áreas, ya que queda a criterio de cada jefe definir que tareas realiza el personal. Es decir que, las reglas de juego sobre la división del trabajo y el rol que ocupan los empleados en los procesos de trabajo, según las tareas que realizan, no son claras. Esto imposibilitaría implementar una herramienta que evalúe el desempeño de las personas en su cargo.

En el caso del Organismo investigado, la cultura organizacional reproduce el esquema burocrático formal del poder judicial, dado que se evidencia la centralidad en la toma de decisiones, lo que representa una debilidad para la aplicación efectiva del sistema de evaluación de desempeño, ya que la última decisión depende en última instancia de la máxima autoridad.

En tal sentido, la Defensoría General podría asemejarse a un sistema administrativo autoritario-benevolente ya que, como se pudo ver, el proceso de toma de decisiones está centralizado en la cúpula de la organización, y ésta permite una reducida delegación

de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, que luego están sujetas a su posterior aprobación (Chiavenato, 2007).

En el organismo no se realiza un seguimiento del desempeño de las personas, si bien la incorporación de un examen de ingreso para todo el escalafón del Organismo implicó un avance para lograr la profesionalización de los funcionarios y empleados de la institución, aún carece de un sistema de evaluación periódico y de seguimiento del desempeño de las personas a lo largo de toda su permanencia en la institución.

Una mayor profesionalización de la función pública no debería limitarse al reclutamiento de los recursos humanos, sino que debería abarcar otros aspectos como puede ser establecer un período de prueba para los ingresantes, capacitación constante según los requerimientos de cada área que ayuden a mantener actualizados los conocimientos de los empleados, incorporar una evaluación de desempeño, analizar la permanencia en los cargos, entre otros.

Otra característica que podría desalentar la implementación de una evaluación es que la mayoría de los empleados de la Defensoría General es de planta permanente, lo que garantiza la estabilidad de sus empleados. Esto si bien es una ventaja para el personal, sumado a que no existe un régimen de carrera, puede generar desinterés de los empleados por la herramienta y desincentivarlos a la mejora continua de su desempeño.

Oszlak (2002) sostiene que una vez lograda la estabilidad laboral de los empleados, la inmovilidad de éstos tiende a ser amplia ya que no es habitual que se apliquen medidas que, con motivo de evaluaciones de desempeño negativas, actos de corrupción, incumplimiento de deberes de funcionario público u otros, dispongan la destitución o pérdida del empleo. Es por esto, que la estabilidad en el empleo debiera estar vinculada con los resultados de una periódica evaluación del desempeño, con lo cual se evitaría la inamovilidad absoluta del empleado.

Además, en el organismo no hay concursos para las áreas funcionales de la Defensoría General de la Nación para ocupar cargos de alta jerarquía, así como tampoco un plan de carrera para ascender. Las promociones quedan supeditadas a la antigüedad en el cargo y la voluntad unilateral de una persona. Esto genera casos en los que personas capacitadas con amplia experiencia laboral y conocimientos no tenga oportunidad de crecimiento, y permanezcan en el mismo cargo por tiempos prolongados.

Por último, las políticas de desarrollo vinculadas al sistema de capacitación, no tienen relación con las políticas de compensación ya que actualmente no existe premio o

beneficio para aquellas personas que cumplen con las exigencias de créditos establecidas, ni castigos para aquellos que no lo cumplen.

Sería importante que el Organismo cuente con un programa de capacitación que contemple las diversas necesidades de las áreas funcionales del organismo, y además, la acreditación de asistencia a estas actividades debería ser un antecedente relevante para las promociones, exámenes y concursos y, en definitiva, para la carrera administrativa del personal.

b) Características de la Dirección General de Recursos Humanos y Haberes:

La Dirección General de Recursos Humanos y Haberes depende jerárquica y funcionalmente de la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos, por lo que se encuentra en un nivel intermedio y debe reportar a la Secretaría, que es el área que tiene relación directa con la máxima autoridad del Organismo.

Una de las debilidades que tiene el área y que podría afectar la promoción e implementación de cualquier herramienta de gestión del personal es que no cuenta con suficiente autonomía funcional ya que, como señalaron algunos de los entrevistados, las decisiones finales son tomadas por la máxima autoridad del organismo y la Dirección no cuenta con demasiado poder de decisión.

Además, se evidencia que es un área dedicada más a funciones administrativas y de mero trámite, más vinculada a la vieja visión del concepto de administración de recursos humanos, que a una concepción más actual que considera a la administración de recursos humanos como un sistema integrado que apunta a la adecuación de las personas a la estrategia de una organización (Longo, 2006).

Por otra parte, considero que las políticas de gestión de recursos humanos que se llevan adelante en el Organismo no están conectadas entre sí. Por ejemplo, la política de retención del personal relacionada a las remuneraciones y a cómo mantener motivada a la fuerza laboral no tiene relación con las políticas de desarrollo, así como tampoco con el rendimiento del personal. Esto desalienta el crecimiento profesional de las personas, ya que no tienen una motivación para mejorar su trabajo diario.

De acuerdo con Longo (2006), es fundamental que todos los subsistemas de gestión del personal se encuentren operativos, es decir que mínimamente existan políticas o prácticas en cada subsistema. Además, éstos deberían funcionar interconectados para evitar que cada subsistema opere de forma aislada, y debería existir coherencia estratégica con

los objetivos del Organismo. Se necesitan políticas integrales que consideren todas las cuestiones vinculadas a la gestión de los recursos humanos.

Otra de las debilidades de la Dirección que afectan la posibilidad de implementar herramientas de gestión de recursos humanos, tales como una evaluación de desempeño, es que carece de suficiente personal capacitado en la administración de recursos humanos que conozca dichas herramientas para proponer su implementación y llevarlas a cabo.

En referencia a su formación académica, se observó que el 60% del personal tiene título secundario, el 3% tiene título terciario y el 37% cuenta con título universitario. Cabe agregar que de estos últimos, como vimos, una sola persona tiene título relacionado con recursos humanos.

c) Apoyo político a la implementación de una evaluación de desempeño:

Considero que este no es un tema prioritario en la agenda institucional de la Institución, ya que si bien algunos entrevistados manifestaron que habría apoyo político de los altos funcionarios, incluso de la máxima autoridad del organismo, para implementar esta herramienta en el mediano plazo, hasta la fecha del presente no se ha reglamentado el régimen de carrera basado en la capacitación y en una evaluación de personal al que se hace referencia en la Ley Orgánica del Ministerio Público de la Defensa, promulgada en junio de 2015.

En este sentido es importante señalar que la mayoría de los jefes de las distintas áreas funcionales que fueron entrevistados mostraron apoyo a la herramienta y propondrían su implementación en el Organismo.

d) Percepciones de los entrevistados sobre la evaluación de desempeño como herramienta de gestión de los recursos humanos:

Se evidenció un marcado reconocimiento de la herramienta. La misma es considerada como una herramienta de utilidad para evaluar a las personas que trabajan en el organismo, conocer debilidades y fortalezas de los empleados, el grado de responsabilidad y compromiso con sus tareas e incentivar la reflexión sobre su desempeño.

Además, los entrevistados coincidieron en que la evaluación de desempeño sería una herramienta adecuada ya que sirve para incentivar a mejorar el desempeño, y consecuentemente, la prestación del servicio.

Si bien en algunos casos, señalaron algunas variables a considerar previo a su implementación, todos coincidieron en los beneficios que esta herramienta traería al Organismo.

Conclusión General

En una institución como la Defensoría General de la Nación que ha instalado una fuerte política de transparencia en los sistemas de ingreso de personal en todas sus áreas, la implementación de un sistema de evaluación de desempeño acompañada de una reglamentación de carrera administrativa aparece como una necesidad creciente.

No obstante, la complejidad que podría tener encontrar una herramienta apropiada teniendo en cuenta las particularidades del Organismo, es fundamental instaurar un régimen de carrera que tenga en cuenta el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo y las capacitaciones realizadas por los empleados con el fin de incentivar a los empleados a mejorar.

Como se ha dicho, la evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado, es útil para identificar las necesidades de capacitación y errores de diseños en los puestos, determinar políticas de compensación lo que incentiva a mejorar el desempeño y evitar el desaprovechamiento del potencial de alguna persona que podría desempeñarse mejor en otro cargo.

Como vimos, las evaluaciones informales son necesarias pero insuficientes ya que es imprescindible que se establezcan mecanismos objetivos para efectuar la evaluación. (Werther y Davis, 1991). Es por esto, que el artículo 53 del Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa resulta inadecuado ya que los jefes de área se limitan a informar si el personal está apto o no para ascender, con el objetivo de cumplir con la obligación dispuesta en la normativa.

Esta herramienta no puede reducirse al simple juicio unilateral del jefe con respecto al comportamiento del empleado sino que se necesitan indicadores objetivos de medición que reduzcan la subjetividad y, asimismo, ayuden al superior a evaluar.

Como vengo exponiendo, entre los problemas en torno al sistema actual de evaluación de desempeño en la Defensoría General se destacan la subjetividad de las apreciaciones sobre el desempeño y la forma de determinar las promociones y, en consecuencia, en las remuneraciones. En este marco, otro factor de incidencia fuerte es la cultura organizacional que, a través de conductas o procedimientos no formales, influye positiva o negativamente en la evaluación del personal.

En conclusión, no se trata solamente de dar el paso de implementar esta herramienta sino de implementarla correctamente y, en una institución como la analizada, requerirá de una puesta en común de las variables que actualmente impiden esto.

Evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar el compromiso de los recursos humanos de la institución. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Nuevos interrogantes

A partir del trabajo realizado, surgieron otros interrogantes que merecerían un análisis complementario.

Una de las cuestiones que resultaría importante analizar es qué rol tendría el sindicato en el caso de implementar una herramienta de gestión como la evaluación de desempeño. Este es un factor que en algunos organismos juega un rol importante en relación a los resultados de las evaluaciones del personal. Sin embargo, en el caso bajo análisis éste se encuentra en un proceso de consolidación dentro de la Institución.

Por otra parte, la ausencia de concursos en las áreas administrativas, es otro nudo problemático, dado que no se ha logrado institucionalizar este mecanismo transparente de selección y progreso de carrera en estas áreas. En tal sentido, sería importante analizar las razones por las cuales se realizan concursos en las áreas judiciales del Organismo y no en las administrativas.

Otro interrogante a plantear es si el cambio de los actuales jefes de áreas relacionadas a recursos humanos facilitará en el futuro la implementación de la evaluación como complemento de la carrera administrativa o deberá contemplarse una modificación sistémica de estructuras y normativas que, además, contemplen tareas de sensibilización en las distintas áreas a fin de concientizar de las ventajas y potencialidades del sistema.

Recomendaciones

Si bien este no es el objetivo de esta investigación, en vista al marco teórico estudiado y al análisis realizado, se realizan las siguientes recomendaciones de aplicación en el Organismo:

- Actualizar anualmente o cuando se generen cambios estructurales el organigrama y los manuales de funcionamiento de cada área.

- Delimitar las tareas y responsabilidades en función a los cargos del personal, así como también definir la prioridad o nivel de importancia de éstas.
- Implementar un régimen de carrera en la Institución, que considere a la capacitación y al desempeño de las personas como pilares fundamentales.
- Desarrollar una evaluación formal de desempeño en el Organismo, utilizando instrumentos fiables y objetivos con indicadores precisos. Para esto será necesario fijar los objetivos a alcanzar congruentes con las finalidades del puesto ocupado y determinar escalas de conducta consideradas adecuadas.
- Concientizar sobre las ventajas de una evaluación de desempeño a los jefes de área y al personal.

Para el logro de esto, es fundamental que el Departamento de Recursos Humanos y Haberes cuente con personal que tenga conocimientos acerca de las herramientas de gestión del personal, y que tenga la independencia funcional necesaria para proponerlas y ponerlas en práctica.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (2 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Calderón Hernández, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (22), 157-172. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802215

Cervera, J. (2010). *Evaluación de desempeño*. Documento inédito, Eurochambres Academy Centroamérica.

Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución Nº 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra") Bolivia, 14 y 15 de noviembre de 2003.Extraída de: http://www.clad.org/.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Una guía de autoevaluación para medir las orientaciones de políticas y estrategias de calidad en la Gestión Pública. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008 y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008. Extraída de http://www.clad.org/.

Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

García Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, (47), 37-64. Extraído de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf

Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). México DF: Mc Graw Hill.

Hintze, J. (octubre, 2002). Capacidad institucional y profesionalización: El enfoque ORH. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.* Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Lisboa, Portugal. Extraído de http://www.top.org.ar/publicac.aspx

Longo, F. (2006). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil. En K. Echebarría (Ed.), *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina* (pp. 3-70). Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Marradi, A. (2007). Estudio de caso/s. En Marradi, A., Archenti y Piovani. *Metodología de las Ciencias Sociales* (pp. 237-246). Buenos Aires: Emecé.

López Estrada, R. E. y Deslauriers J. P. (2011, Junio). La entrevista cualitativa como para la investigación en Trabajo Social. *Margen, (61).* Recuperado de http:// http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf

Madureira, C. (2002). La Evaluación de Desempeño en el contexto de la Administración Pública (Una revisión sobre la doctrina). *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (23). Recuperado de http://siare.clad.org/revistas/0042000.pdf.

Malvicino, G. (noviembre, 2001). La gestión de la calidad en el ámbito de la Administración Pública: Potencialidades para un cambio gerencial. *VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Buenos Aires, Argentina.

Oszlak, O. (Abril, 2001). El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros. *Primera reunión del Diálogo Regional de Política de Gestión Pública y Transparencia.* Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Extraído de http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=632799

Oszlak, O. (Junio, 2002). Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública. *IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Santo Domingo, República Dominicana. Extraído de http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/prof%20de%20la%20%20func%20pub%20en%20el%20marc%20de%20la%20nue%20gest%20pub.pdf

Ragin, C. (2007). El uso de los métodos cualitativos para el estudio de los aspectos comunes. En *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos su diversidad* (pp. 143-176). Bogotá: Universidad de los Andes – Sage Publicaciones.

Reifschneider, M. B. (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 16 (58), (pp. 47-58). Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000100004&lng=en&tlng=pt. 10.1590/S0104-40362008000100004

Sánchez Henríquez, J. y Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82. Recuperado de: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1998). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: International Thomson Editores.

Werther, W. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.

Yin, R. (2003). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos* (2 ed). Londres: Sage Publicaciones.

Bibliografía

Felcman, I., Blutman, G. y Velazquez, R. (2013). Cultura organizacional en la Administración pública. El impacto del Big Bang paradigmático. En Krieger, M. (2013) *Estado y Administración Pública. Perspectivas para el estudio de políticas e instrumentos de gestión* (pp. 213 -242). Buenos Aires: Errepar.

Festinger, L. y Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Paidós.

Krieger, M. (2005). Recrear el estado y transformar el modelo de gestión pública. *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.* Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. Buenos Aires. Disponible en http://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/03/krieger_mario.pdf

Krieger, M. (2013). Los modelos de gestión pública. En *Estado y Administración Pública. Perspectivas para el estudio de políticas e instrumentos de gestión* (pp. 187- 211). Buenos Aires: Errepar.

López Camps, J. (1998) Gobernar es gestionar con calidad. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas,* (11-12), 39-51. Recuperado de http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=GAPP&page=article&op=view&path%5B%5D=144&path%5B%5D=144

Marradi, A., Archenti y Piovani (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales.* Buenos Aires: Emecé.

O´Donnell, G. (2008). Hacia un Estado de y para la Democracia. En Mariani, R. (Coord.) *Democracia/Estado/Ciudadanía* (pp. 25-62). Recuperado de http://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/IIDHSeguridad/12_2010/be846c2a-a0e6-44d0-9fae-5d9d637df9ff.pdf

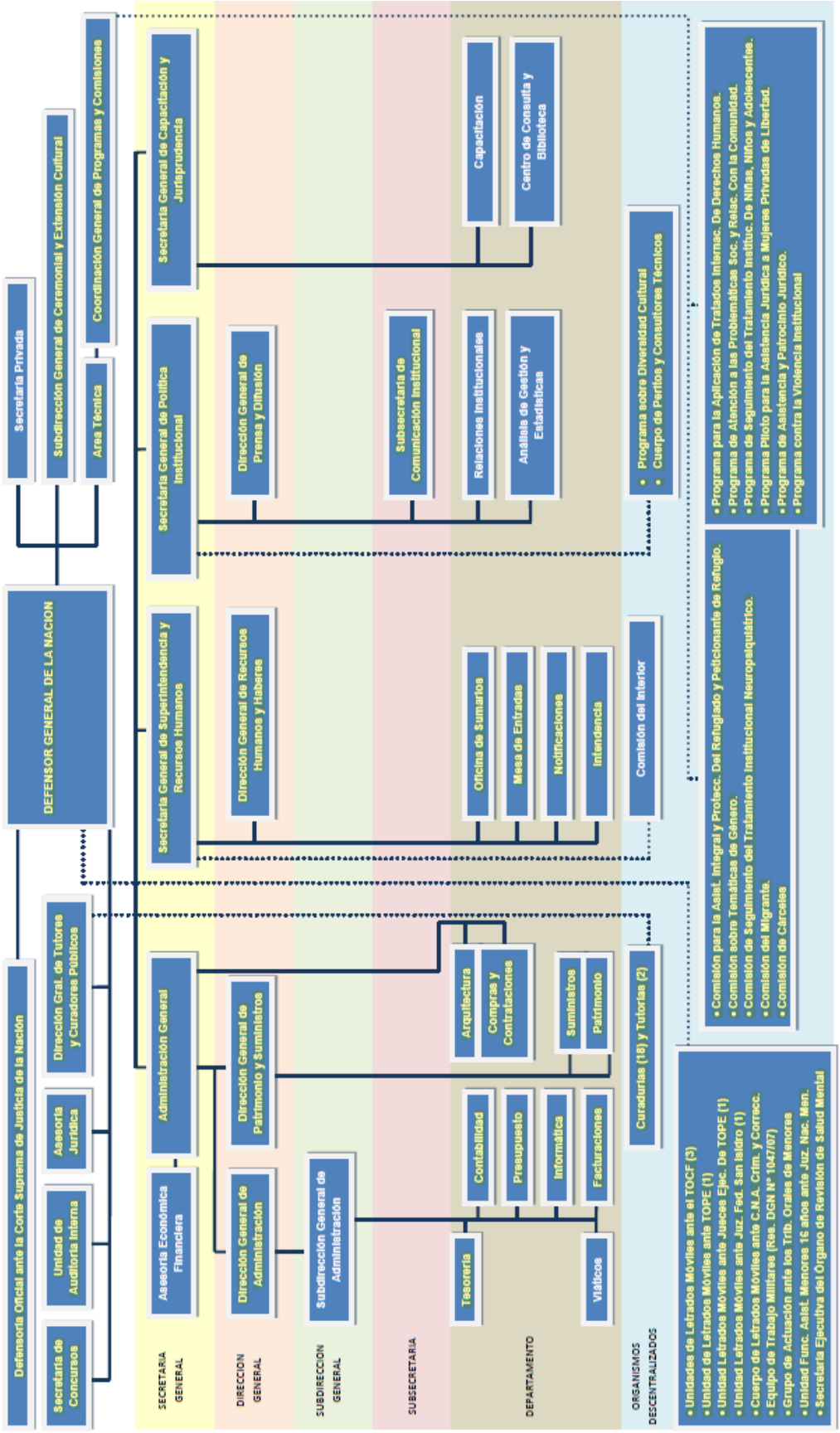
Oszlak, O. (2009). *La profesionalización del servicio civil en América Latina: Impactos sobre el proceso de democratización.* Trabajo elaborado en el marco del Proyecto OEA-PNUD, La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina. Noviembre 2009: p. 96; ISBN 978-0-8270-5387-8.

Rodríguez Gustá, A. L. (2008). La comparación de casos en el análisis organizacional: cronología de un trabajo de campo. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal,* (11), 63-88. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272008000200003&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1851-3727

Sautu, R. (2003). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación.* Buenos Aires: Lumiere.

Wainerman, C. y Sautu, R. (2001). *La trastienda de la investigación* (3 ed.). Buenos Aires: Ediciones Lumiere.

VIII. Anexo I: Organigrama Defensoría General de la Nación



IX. Anexo II: Entrevistas Realizadas

En este anexo se incluyen las entrevistas realizadas a los informantes clave. La identidad de los mismos, queda cubierta, para resguardar su derecho a la privacidad, especialmente durante el proceso de análisis de los datos y en el informe final.

Entrevista N°: 1

Fecha: 27/2/15

Caracterización estructural del organismo:

1. ¿El organismo tiene estructura actualizada aprobada por acto administrativo?

   Sí. La Resolución DGN N° 75/14 es la última modificación. Hay nuevas unidades que están dentro de la Secretaría de Coordinación.

2. ¿Están regladas en alguna normativa las responsabilidades y funciones de todas las áreas del organismo?

   Existen algunas resoluciones sueltas.

3. ¿Existe descripción de los cargos, de sus tareas y responsabilidades? En caso afirmativo, ¿Dónde se encuentran?

   La estructura no depende de cargos. No hay definición de tareas por cargo. Hay personas de cargos bajos que hacen tareas que corresponderían a cargos de mayor responsabilidad y viceversa. Por ejemplo, personas con cargo de director que no realizan dicha función, pero al no poder bajarles el sueldo mantienen el cargo.

4. ¿Qué cantidad de empleados conforman la dotación de personal de la Defensoría General de la Nación?

   Son 559 aproximadamente. A los 788 hay que descontarle el personal de las unidades de letrados porque en realidad ayudan con las tareas de defensa. No serían parte de la función de administración y gobierno.

5. ¿Qué formas de contratación utiliza la DGN?

   a) Designaciones en planta temporaria

   b) Designaciones en planta permanente

   c) Contratos

   d) Otros. Especificar: ……

6. ¿Cuál es la forma de contratación predominante? ¿Por qué motivos?

La mayoría del personal tiene cargo de planta permanente (2300 aproximadamente), en este se encuentran los efectivos y los que se desempeñan interinamente, los contratados serán 300. Tanto los contratados como aquellos con cargo interino son de planta transitoria, la diferencia es que en el último hay que tener una vacante.

7. ¿Actualmente existe algún método de evaluación del desempeño del personal? ¿Se encuentra reglamentado? ¿Cómo se lleva a cabo?

   No, existe sólo el artículo 53 del Régimen Jurídico (del Ministerio Público de la Defensa). La evaluación de desempeño debería ser algo a tener en cuenta. Estaría bueno armar un ranking para ascender lo más objetivo posible en función a la capacitación, el rendimiento, la asistencia, comportamiento, entre otros.

8. ¿Existe algún otro tipo de evaluación?

   No.

9. ¿El organismo cuenta con un plan de capacitación? ¿Estos cursos son considerados para las futuras promociones de los empleados?

   No realizan capacitaciones para las áreas administrativas, sólo para la parte judicial. Hay que tener un plan de capacitación, que cada área plantee sus necesidades de capacitación.

   Hoy hay capacitación obligatoria, pero no hay régimen punitorio para el que no cumple. En algunos casos, se ha promovido a alguien aunque no tuviera un curso obligatorio y en la resolución ponen que es condicional al cumplimiento de dichos cursos.

   Además, no hay evaluación de los cursos, sólo importa la asistencia. Tampoco hay evaluación de los docentes.

   Lo ideal sería hacer un relevamiento de las necesidades y con eso hacer la oferta.

Caracterización estructural de la Dirección de Recursos Humanos:

1. ¿Qué cantidad de empleados hay actualmente en el área?

   Son 27 más 3 locaciones.

2. ¿La responsabilidad primaria y funciones del área se encuentran por escrito?

   Se encuentran en la Resolución N° 421/10. Hubo modificaciones con el Régimen Jurídico y con el nuevo régimen de ingreso pero no se modifico esto.

3. ¿Cuál de ellas es a su criterio la más importante?

   Son muchas. Manejar el movimiento de personal.

   Para los empleados, es la liquidación de sueldo.

4. ¿Cuál insume más tiempo?

   Las 2 consumen mucho tiempo. Hay gente específica para cada una.

5. ¿Quién distribuye las tareas entre el personal? ¿Cómo se dividen dichas tareas?

   La Dirección se divide:

   Liquidación de Sueldos: se encuentra a cargo del entrevistado. Las tareas se dividen en:

   - Liquidación específicamente
   - Ingreso, impresión de planillas y recibos
   - Distribución y recepción de los recibos. Está insume más tiempo.
   - Administrar el sistema de RRHH y cargar información, por ejemplo las capacitaciones.

   Administración de personal: está a cargo L., M. o, en su ausencia, P., L. Las tareas se dividen en:

   - Movimiento de personal
   - Licencias
   - Archivo

6. ¿El área cuenta con manuales de procedimientos? En caso negativo, ¿considera importante que se elabore uno?

   No. Se está trabajando en eso a nivel general en el organismo. Está contratada una mujer.

7. ¿Las decisiones son compartidas o impartidas por la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos?

   La Dirección prepara los proyectos de resolución. Esto se habla con la Secretaría y ésta se los pasa a la Defensora General, que es quien tiene la decisión final.

   Acá se maneja la logística, se analiza si hay cargo, si el agente puede o no ascender a ese cargo. Los proyectos pueden firmarse como se envían o modificarse.

8. ¿Cómo se deciden los ascensos? ¿Quién toma la decisión final?

   La decisión final es de la Defensora General.

9. ¿Cuáles son, a su criterio, las debilidades y carencias del área?

   No tiene tanto poder de decisión, debería tener más influencia en las decisiones finales. La opinión de la Dirección debería ser más influyente.

   No está totalmente reconocida cuál es la función.

   Falta de espacio.

Falta de organización en la distribución de tareas.

10. ¿Tienen asignados fondos, una caja chica o gastos de funcionamiento para el área?

    No.

La evaluación de desempeño como herramienta de gestión:

1. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?

    a) Totalmente adecuada

    b) Adecuada

    c) Poco adecuada

    d) Totalmente inadecuada

2. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

    Es importantísimo. En el organismo no se le explica a las defensorías la funcionalidad ni la importancia que tiene la herramienta.

    Nadie entiende la importancia que tiene y tampoco hay nadie que sepa explicarlo. Sería necesaria una circular y teleconferencias.

    No hay una cultura de lo que es una evaluación de desempeño.

    Hay un nuevo sistema de gestión de los recursos humanos que se está desarrollando e incluye un módulo para evaluación pero no está revista su utilización.

    Es como todo proceso de cambio, a la larga la gente se acostumbra a lo nuevo.

3. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?

    a) Estímulo a mejorar el desempeño

    b) Identificar fortalezas y debilidades del personal

    c) Retroalimentación del desempeño

    d) Reconocimiento al buen desempeño

    e) Ninguno

    f) Otros. Especificar: …..

    Es una mezcla de todo. La primera –estímulo a mejorar el desempeño- no tanto. Primero, detectar necesidades de capacitación, puntos flacos. La capacitación debería redundar en una mejora del rendimiento. Detectar las necesidades de capacitación para armar un Plan de Capacitación.

4. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?

    a) El superior que no tome en serio la evaluación

    b) El superior que sobrevalué al personal

c) El personal resulte reacio a ser calificado
d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
e) Otros. Especificar: …..

Puede pasar que el superior le ponga diez para sacarse al empleado de encima. Si calificas bien-a conciencia- y tenes personal que no sirve no te lo podes sacar más de encima.

5. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?

   Sí.

Entrevista N°: 2

Fecha: 15/7/15

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?

   En el organismo, no. Si, en el Departamento de Compras y Contrataciones realizamos una evaluación informal. Se tiene en cuenta la aptitud técnica, el compañerismo, la predisposición a resolver dificultades. El seguimiento se realiza entre los 3 superiores jerárquicos del área, tienen en cuenta el día a día.

2. ¿Registran en algún lado la evaluación que realizan?

   No, no llevamos registros en soporte papel ni informático.

3. ¿Cuál es el objetivo/finalidad de la evaluación que realizan?

   Por el momento, tener lo más claro posible a quienes asignar las labores, según las características de las mismas, y las que entendemos serían las personas más adecuadas para realizarlas.

4. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?

   El organismo tiende a estancar. El ambiente organizacional es el que impide la implementación de esta herramienta. Por su parte, los empleados no quieren mejorar, solo cobrar.

   Para tener un procedimiento así tienen que estar claras las reglas, cuáles son los premios y castigos, y ser parejas para todos.

5. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?

   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

6. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?
   La herramienta se necesita para que mínimamente se cumplan las tareas que desempeñan. En mi caso, quiero que saquen bien el trabajo.
7. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
   a) **Estímulo a mejorar el desempeño**
   b) **Identificar fortalezas y debilidades del personal**
   c) **Retroalimentación del desempeño**
   d) **Reconocimiento al buen desempeño**
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar:
8. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
   a) **El superior que no tome en serio la evaluación**
   b) **El superior que sobrevalué al personal**
   c) El personal resulte reacio a ser calificado
   d) **El superior carezca del información sobre el desempeño del personal**
   e) Otros. Especificar:
9. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?
   Sí, pero con reglas claras, que cumplan todos.
10. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?
    Sí.
11. ¿Hay algo que no le haya preguntado y considera relevante expresar?
    Una herramienta mal aplicada no sirve. Si la usas mal puede traer más problemas que soluciones. Considero que la herramienta sirva o no depende de cómo la transmitan y que se aplique a todos por igual.

Entrevista N°: 3

Fecha: 15/7/15

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?
   No.
2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?
   Porque el Estado, a diferencia del sector privado, tiende a la estabilidad laboral, lo que genera que la gente perdure en la Administración Pública y no tienda a mejorar. Esto genera que no haya intención de evaluar al personal.

Por otra parte, los incentivos del personal –por ejemplo para capacitarse- en el sector público son individuales en cambio en el sector privado son colectivos.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?
   a) **Totalmente adecuada**
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada
4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?
   Una evaluación de desempeño incentiva a las personas a mejorar y, a su vez, mejora el servicio que se presta.
5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
   a) **Estímulo a mejorar el desempeño**
   b) **Identificar fortalezas y debilidades del personal**
   c) **Retroalimentación del desempeño**
   d) **Reconocimiento al buen desempeño**
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: …..
6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
   a) **El superior que no tome en serio la evaluación**
   b) El superior que sobrevalué al personal
   c) El personal resulte reacio a ser calificado
   d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
   e) Otros. Especificar: …..
7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?
   Sí, porque sirve como incentivo a mejorar. Considero que es importante que después de realizar la evaluación haya premios y castigos.
8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?
   Sí.

Entrevista N°: 4

Fecha: 23/09/2015

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?

No.

2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?

   Considero que no se ha implementado porque debe ser muy dificultoso establecer un método debido a las distintas especialidades y especificidades de las áreas del organismo. Deberían tomarse varios métodos y parámetros.

   Creo que todos deben tener interés pero atento a la dificultad de implementación y el desconocimiento de la herramienta, no se hace.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?
   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

   Considero que es una herramienta adecuada porque limitaría la arbitrariedad absoluta pero debería dejar un margen de subjetividad, que permita al calificador considerar otros aspectos y no estar atado sólo a los criterios de evaluación.

5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
   a) Estímulo a mejorar el desempeño
   b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
   c) Retroalimentación del desempeño
   d) Reconocimiento al buen desempeño
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: …..

6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
   a) El superior que no tome en serio la evaluación 2°
   b) El superior que sobrevalué al personal 3°
   c) El personal resulte reacio a ser calificado (Si no hay reglas claras pienso que esta sería la principal falla) 1°
   d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal 4° (más remota)
   e) Otros. Especificar: Considero que las 4 podrían presentarse en la DGN.

7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?

Sería conveniente pero aún no, previo hay que evaluarlo. Primero hay que debatir, concientizar, recabar evidencia de otros organismos para determinar si es conveniente la adopción. Además, es importante capacitar al que califica. Por lo tanto, para adoptar la herramienta hay que hacer muchas cosas.

8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

   Aún no, falta mucho para poder proponer esto.

Entrevista N°: 5

Fecha: 28/10/15

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?

   En forma metodológica no.

   Si se evalúa la aptitud para el ascenso y lo que puedo apreciar en el trabajo diario: el cumplimiento del horario, la predisposición, idoneidad técnica, los conocimientos, la responsabilidad del personal.

   Además, en la práctica existen canales informales a través de los que se recomienda el ascenso o no de una persona. En general, se habla personalmente con el Secretario General de Recursos Humanos. Hay un feedback.

2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?

   Existe un método que consiste en el análisis de la aptitud para el ascenso.

   Creo que no existe un método formal, por un lado, porque no está en la cultura judicial ni siquiera en el sector público. Por otro lado, por la carencia de estrategias de gestión en el ámbito de la administración de justicia. No es una prioridad conocer la idoneidad de gestión, sino sólo los conocimientos teóricos de una persona. La idoneidad gerencial no tiene importancia en la institución.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?

   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

   Creo que es esencial porque contribuye a mejorar el servicio de administración de justicia, desalienta el mal clima laboral ya que evita la discrecionalidad.

Sería importante que la evaluación se realice de jefes a empleados, de empleados a jefes y entre empleados. Las evaluaciones sobre los jefes también ayudan a incentivarlos a mejorar, por ejemplo como sucede en la docencia. Éstas deberían tenerse en cuenta en los concursos públicos ya que es importante la idoneidad gerencial.

5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
   a) **Estímulo a mejorar el desempeño**
   b) **Identificar fortalezas y debilidades del personal**
   c) **Retroalimentación del desempeño**
   d) **Reconocimiento al buen desempeño**
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: Contribuye a la armonía laboral porque transparenta las decisiones sobre promociones. Genera eficiencia porque permite detectar que una persona es más apta para otra área.
6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
   a) **El superior que no tome en serio la evaluación. Hay que trabajar sobre esto porque depende de la cultura de la organización.**
   b) **El superior que sobrevalué al personal**
   c) **El personal resulte reacio a ser calificado**
   d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal. Esta opción no creo porque en el Organismos las áreas son chicas con autonomía, y esto es una fortaleza ya que los jefes tienen buena información.
   e) Otros. Especificar: …
7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?

   Sí. Por las ventajas que se detallaron anteriormente.
8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

   Sin duda.

Entrevista N°: 6

Fecha: 11/11/15

Caracterización estructural del Organismo y de la Dirección General de Recursos Humanos:

1. ¿Existe una norma que regule la descripción de los cargos, sus tareas y responsabilidades?

   No, el Régimen Jurídico del Ministerio Público de la Defensa sólo describe por agrupamiento de manera genérica.

   Igualmente no sé si podría hacerse cargo por cargo porque no todas las dependencias tienen todos los cargos, por ejemplo cuando hay 3 personas en una defensoría el pinche tiene que hacer de todo. En realidad en algunas dependencias sería conveniente que la planta de personal sea más jerárquica, que haya más funcionarios y menos personal porque veces una persona con cargo del agrupamiento técnico administrativo (por ejemplo, jefe de despacho) tiene que asistir a juicios y realizar las mismas tareas que un Defensor, y no cobran lo mismo, entonces es injusto.
2. ¿Cómo se deciden los ascensos? ¿Quién toma la decisión final?

   Hay un mix. Para ascender la prioridad la tiene el que tiene el cargo inmediato anterior, para saltear un cargo se exige unos años de antigüedad. Si hay dos personas con el mismo cargo tiene prioridad el que es abogado.

   La facultad de proponer promociones es del titular de la dependencia, en Recursos Humanos se ve si cumple con las condiciones.
3. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para decidir las promociones?

   Se tiene en cuenta que la persona tenga los cursos de capacitación obligatoria. Además, tiene que haber vacante, a veces se hacen excepciones y se habilitan nuevos cargos.
4. ¿Los cursos de capacitación son considerados para las futuras promociones de los empleados?

   Sí, pero se exigen sólo los obligatorios, el resto no son considerados para promociones sí para concursos.
5. ¿Actualmente existe algún método de evaluación del desempeño del personal? ¿Se encuentra reglamentado? ¿Cómo se lleva a cabo?

   Sólo está el artículo 57 del Régimen, el titular debe informar si el personal está apto o no apto para ascender.

La evaluación de desempeño como herramienta de gestión:

1. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad una evaluación formal en la DGN?

No es un tema prioritario en la agenda institucional, no hubo tiempo de diseñarlo. No hay una concepción de la importancia de la administración, de las áreas no jurídicas. Hasta que no se tome en cuenta que el área de personal no se dedique sólo a liquidar el sueldo y gestionar las licencias, y realmente sea una Dirección de Recursos Humanos, hasta que no se tome en serio que Recursos Humanos es tan importante como lo jurídico.

2. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en el Organismo? ¿Por qué?

   Sí, pero tiene que cambiar la cúpula que no sea de la corporación jurídica. Es importante que se va a jubilar la Directora porque se renueva el área.

3. ¿Ud. considera que una evaluación formal de desempeño sería una herramienta adecuada para evaluar el desempeño del personal de la DGN? Sí, adecuada y necesaria.

4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

   Actualmente no sabemos cuáles son los empleados buenos y cuáles no.

5. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

   Sí. Tengo pensando implementar una evaluación de desempeño el trimestral, mediante el nuevo sistema de recursos humanos, el año que viene.

   La idea es que el resultado de la evaluación sea notificado al empleado por correo para darle la oportunidad de ir mejorando.

   También me gustaría cambiar la carrera administrativa, generar un ranking que tenga en cuenta si sos abogado, si tenes capacitación, entre otras. Que haya una mixtura, sería bueno que se incorporen los concursos para las áreas no jurídicas.

Entrevista N°: 7

Fecha: 12/11/15

<u>Caracterización estructural del organismo</u>

1. ¿Existe una norma que regule la descripción de los cargos, sus tareas y responsabilidades?

   No, específicamente. Sí a grandes rasgos. En la Dirección General, todos hacemos de todo; solamente se distribuyen los trabajos de responsabilidad entre los funcionarios.

2. ¿Cómo se deciden los ascensos? ¿Quién toma la decisión final?

   La propuesta la realiza el titular del área, en la Dirección se analiza la propuesta, que la persona propuesta cumpla los requisitos del reglamento, que dentro de la dependencia no haya alguien que sea más apto para el ascenso “que no lo puenteen”.

3. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para decidir las promociones?

   Para mi es importante la parte técnica, que la persona que va ascender sepa realizar las tareas del cargo que va a ocupar.

   La Administración tiene que aprobar el gasto si se trata de un cargo nuevo.

4. ¿Actualmente existe algún método de evaluación del desempeño del personal? ¿Se encuentra reglamentado? ¿Cómo se lleva a cabo?

   Yo evalúo de manera informal todo: conocimiento, trabajo en grupo, asistencia, puntualidad, entre otras.

Caracterización estructural de la Dirección General de Recursos Humanos:

1. ¿El área cuenta con manuales de procedimientos? En caso negativo, ¿considera importante que se elabore uno?

   Actualmente no, pero se están armando.

2. ¿Cuáles son las funciones del área? ¿Estas se encuentran por escrito?

   En la resolución de creación de la Dirección, Resolución DGN 421/10.

3. En caso afirmativo, ¿Se han modificado dichas funciones en el tiempo o se realizan las mismas funciones?

   Generalmente, se van incrementando las tareas, por ejemplo con la implementación de la nueva ley. También el nuevo sistema de recursos humanos tiende a agilizar, la idea es informatizar los trabajos manuales. Por ejemplo, poder descargar los recibos, certificados de capacitación.

4. ¿Cuál o cuáles de las funciones del área son a su criterio las más importantes?

   Designaciones, promociones y liquidación de sueldos. Estas requieren más atención.

5. ¿Cuál de ellas insume más tiempo?

   Armar los proyectos de resolución.

6. ¿Quién distribuye las tareas entre el personal? ¿Cómo se dividen dichas tareas?

   Los funcionarios del área. Éstos realizan los trabajos de mayor responsabilidad, como la liquidación de haberes.

   La Dirección está separada, la parte de sueldos y la de recursos humanos pero supervisó todo.

7. ¿Tienen asignados fondos, una caja chica o gastos de funcionamiento para el área?

   No, pagamos nosotros.

8. ¿Las decisiones son compartidas o impartidas por la Secretaría General de Superintendencia y Recursos Humanos?

Todo se habla con quien está a cargo de la Secretaría, la decisión final la toma él. La Dirección depende de la Secretaría.

9. ¿Cuáles son, a su criterio, las debilidades y carencias del área?

   La parte edilicia.

La evaluación de desempeño como herramienta de gestión:

1. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad una evaluación formal en la DGN?

   No sé.

2. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en el Organismo? ¿Por qué?

   Sí, de hecho lo propuse a la Secretaría hace un año pero no se implemento.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?

   a) **Totalmente adecuada**
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

4. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?

   a) Estímulo a mejorar el desempeño
   b) **Identificar fortalezas y debilidades del personal**
   c) Retroalimentación del desempeño
   d) Reconocimiento al buen desempeño
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: …..

5. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplicara esta herramienta?

   a) El superior que no tome en serio la evaluación
   b) El superior que sobrevalué al personal
   c) El personal resulte reacio a ser calificado
   d) Otros. Especificar: Ninguna, en el caso de mi área ninguna es aplicable.

6. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

   Sí.

Entrevista N°: 8

Fecha: 17/11/15

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?

   Si bien no existe un método específico de evaluación de desempeño en el organismo, en el reglamento interno se encuentra regulado que debe consignarse obligatoriamente todos los años, que agentes estarían en condiciones de ascender al cargo inmediato siguiente durante el transcurso del año venidero. Así como también, que personal no estaría en condiciones de ascender, debiendo fundamentar la decisión y poner en conocimiento del agente dicha circunstancia.

   Desde el área a mi cargo, donde trabajan aproximadamente unas 30 personas, intentamos realizar una evaluación a través de una interacción formal con él empleado, pudiendo de esta manera evaluar las tareas realizadas.

   A través de esa interacción constante, buscamos apreciar las conductas y el rendimiento para descubrir el potencial de trabajo de los agentes, intentando motivar a nuestro personal para alcanzar las metas planteadas y poder tomar decisiones objetivas y fundadas.

2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?

   Pienso que para la aplicación de algún método de evaluación debería modificase algunas variables; como ser: 1) el reglamento interno, que en cuanto a los reconocimientos está más asociado a la antigüedad, que a la propia aplicación de un método de evaluación; 2) la aplicación de castigos, tornándose dificultosa y muchas veces la misma burocracia dilata la toma de decisiones. 3) el empleado público cuenta con estabilidad laboral, lo que muchas veces, desincentiva la búsqueda de resultados o la medición de los mismos, achatando a todo el sistema.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?

   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

   Para que tenga una utilidad totalmente aprovechable, debería modificarse las variables expuestas en el punto 2); por ello entiendo que ante estas reglas de juego no podría aplicarse otro tipo de evaluacion más profunda que la comentada en el punto 1).

Las reglas en la Administración Pública son muy rígidas y básicamente son muy difíciles de aplicar beneficios y castigos.

5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
    a) Estímulo a mejorar el desempeño
    b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
    c) Retroalimentación del desempeño
    d) Reconocimiento al buen desempeño
    e) Ninguno
    f) Otro: Teniendo en cuenta la idiosincrasia de los empleados del organismo, sería contraproducente en la actualidad la aplicación de algún método de evaluación, salvo en una forma paulatina, escalonada, y acompañada de la modificación de la normativa (régimen interno, Castigo/Beneficio, Estabilidad del empleo Público). La aplicación del método de evaluación generaría una sensación de control y esto podría generar una disconformidad y/o una demanda a querer mejorar en el nivel escalafonario rápidamente y que de no lograrse ello, el efecto negativo seria categórico.
6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
    a) El superior que no tome en serio la evaluación
    b) El superior que sobrevalué al personal
    c) **El personal resulte reacio a ser calificado.** El personal seria renuente a ser sometido a una calificación y seguramente habría una importante intervención del gremio para la resistencia a la medida.
    d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
    e) Otros. Especificar: …..
7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?

    Pienso que siempre es conveniente evaluar al personal, pero para el caso particular de esta Institución, debería tenerse en cuenta muchos factores antes de aplicar un método de evaluación.
8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

    Si, aplicaría un método de evaluación si fuera viable en la Institución.

Entrevista N°: 9

Fecha: 26/11/15

1. ¿Se implementa algún método de evaluación del desempeño del personal en el área a su cargo? En caso afirmativo, ¿En qué consiste?

   Si, consiste en informar quienes no poseen condiciones de idoneidad, y conducta que no estén en condiciones de ser ascendidos. En los casos que no esté en condiciones de ascender, se le debe informar al implicado.

2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad una evaluación formal del desempeño en la DGN?

   Porque se trata de una estructura verticalista, que tiene en cuenta, la carrera judicial donde se considera el crecimiento, aprendizaje y buen desempeño del empleado desde que ingresa como meritorio hasta que es promovido.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?
   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

   Porque depende de cómo se implemente, por parte del calificador, podría ser contraproducente.

5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
   a) Estímulo a mejorar el desempeño
   b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
   c) Retroalimentación del desempeño
   d) Reconocimiento al buen desempeño
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: …..

6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
   a) El superior que no tome en serio la evaluación
   b) El superior que sobrevalué al personal
   c) El personal resulte reacio a ser calificado
   d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
   e) Otros. Especificar: …..

7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?

Si, sería conveniente. Porque se pueden obtener resultados que favorecen al desarrollo laboral de la persona y a la eficiencia del organismo.

8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

   No lo sé, Previamente debería evaluar su implementación, y que resultados podría obtener.

   Ejemplo. Se debería capacitar a los niveles calificadores, también calificar a los calificadores, que se respalde cada calificación, evitar que se transforme en una herramienta sindical de pedidos de aumento, que sea un trámite ágil y que no se transforme en un foco de conflicto interno.

Entrevista N°: 10

Fecha: 1/12/15

1. ¿Se implementa algún método de evaluación del desempeño del personal en el área a su cargo? En caso afirmativo, ¿En qué consiste?

   No.

2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad una evaluación formal del desempeño en la DGN?

   Porque se confunde evaluación formal de desempeño con "control" y genera miedo.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?

   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

   Todavía en los ámbitos judiciales no hay definiciones claras de "buen desempeño"

5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?

   a) Estímulo a mejorar el desempeño
   b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
   c) Retroalimentación del desempeño
   d) Reconocimiento al buen desempeño
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: …..

6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?

a) **El superior que no tome en serio la evaluación**
b) El superior que sobrevalué al personal
c) **El personal resulte reacio a ser calificado**
d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
e) Otros. Especificar: …..

7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?
   Sí, porque la distribución del personal no está optimizada.
8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?
   Sí.

Entrevista N°: 11

Fecha: 14/01/16

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?
   Si, se utiliza una especie de evaluación que pide la Dirección General de Recursos Humanos cada año. El objetivo es determinar si el personal está apto o no para el ascenso.
2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?
   No sé. Entiendo que debería existir. Pero son pautas de las políticas de la Institución, depende de quienes deciden sobre políticas de recursos humanos y, en última instancia, de la Defensora General.
3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?
   a) **Totalmente adecuada**
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada
4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?
   Sería una forma de conocer de manera más integral a los integrantes del organismo (tanto en la faz funcional como profesional). Con lo cual se podrían efectuar elecciones más acertadas en diferentes sentidos como por ejemplo promociones o cambio de funciones, convenientes para el logro de los fines de la Institución.
   Deberían implementarse distintos tipos de evaluaciones.

Si conoces mejor a la persona, podes hacer mejores elecciones sobre el recurso humano. También es una cuestión de justicia, porque actualmente el mero hecho de estar en una silla por determinado tiempo te da lugar a ocupar el lugar que sigue.

5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
   a) Estímulo a mejorar el desempeño
   b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
   c) Retroalimentación del desempeño
   d) Reconocimiento al buen desempeño
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: Por un lado, sería más justo para los empleados y por el otro, para la institución, porque ayuda al logro de sus objetivos.
6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
   a) El superior que no tome en serio la evaluación
   b) El superior que sobrevalué al personal
   c) El personal resulte reacio a ser calificado
   d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
   e) Otros. Especificar: Si se implementa bien, no debería tener ninguna falla.
7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?
   Sí, porque es imprescindible. Por el reconocimiento, cumplimiento de los objetivos de la institución más eficaz.
8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?
   Sí.

Entrevista N°: 12

Fecha: 14/01/16

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?
   No, sólo hay una simple nota donde se determina si el personal está apto o no para ascender al próximo cargo.
2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?
   Creo que por dos motivos. Por un lado, tiene que ver con el jefe de la unidad organizativa que le resulta complejo evaluar el desempeño de su personal sabiendo que repercute en una posibilidad de ascenso y puede generar disconformidad entre ellos. Por otro lado, genera rispideces, competencia o celos entre el personal.

Creo que no se supo implementar una herramienta adecuada para evitar esto.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?
    a) Totalmente adecuada
    b) Adecuada
    c) Poco adecuada
    d) Totalmente inadecuada
4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

    Es muy difícil establecer una herramienta totalmente objetiva para evaluar.
5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
    a) Estímulo a mejorar el desempeño (más capacitación)
    b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
    c) Retroalimentación del desempeño
    d) Reconocimiento al buen desempeño
    e) Ninguno
    f) Otros. Especificar: …..
6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
    a) El superior que no tome en serio la evaluación
    b) El superior que sobrevalué al personal
    c) El personal resulte reacio a ser calificado
    d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
    e) Otros. Especificar: …..
7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?

    Sí.
8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

    Sí, lo he propuesto varias veces.
9. ¿Hay algo que no le haya preguntado y considera relevante expresar?

    La Defensora General ha manifestado en reuniones su interés por empezar a utilizar una evaluación de desempeño en el organismo.

Entrevista N°: 13

Fecha: 8/4/16

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?

Anualmente, al presentar la nota informando si el personal está en condiciones de ascender o no, se trata de exponer con mayor detalle la situación de cada persona.

Por otra parte, cuando empecé a trabajar en esta área intenté hacer una devolución periódica en forma personal acerca de la forma de redacción, el trato con sus pares, etc. Se trataba de una evaluación permanente sobre el trabajo del personal, sin embargo en algunos casos generó rispideces y reclamos por parte del personal.

2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?

   Por la dificultad de implementarla, por el desafío que significa trasmitirla a nivel federal, en qué medida se pueden transmitir las prácticas y lógicas de trabajo a las provincias.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?

   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada

4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?

   Es necesario porque sirve para guiar el trabajo. Uno tiene ciertas variables que te permiten conocer qué parámetros evaluar en el personal. Esto permite hacer una evaluación más igualitaria en la sede central.

   Para el personal, sirve para que conozcan los criterios que se evalúan y en qué lugar se encuentra.

   Además, ambos conocen qué variable se considera importante.

   El art. 53 del RJMPD no te da pautas, es muy rígido.

5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?

   a) Estímulo a mejorar el desempeño
   b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
   c) Retroalimentación del desempeño
   d) Reconocimiento al buen desempeño
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: …..

6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?

   a) El superior que no tome en serio la evaluación
   b) El superior que sobrevalué al personal

c) **El personal resulte reacio a ser calificado**
d) **El superior carezca del información sobre el desempeño del personal**
e) Otros. Especificar: (depende de cómo se implemente)

7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?

   Sí, creo que son más las ventajas que las desventajas.

8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?

   Sí.

9. En relación a la capacitación en el organismo, ¿Cómo operan los créditos obtenidos en las capacitaciones para la carrera administrativa?

   La normativa es bastante incongruente por varios motivos.

   Por un lado, los secretarios letrados tienen la obligación de capacitarse pero no pueden ascender más. Por lo que no está ligado a mejorar la situación laboral ni económica, sólo hay una sensación de qué si no cumplen podría haber alguna "sanción" por parte de la máxima autoridad.

   Además, creo que no pasó que una persona por no tener una capacitación no haya ascendido.

   Por otra parte, la capacitación está pensada para mejorar el servicio de defensa y no para las áreas no jurídicas.

10. ¿Los cursos de capacitación, especializaciones o posgrados realizados fuera de la oferta de la Defensoría General son considerados para la carrera administrativa?

    Se acordó una equivalencia, lo que sucede es que lo que se entiende por capacitación es distinto a actividad académica, como por ejemplo una maestría. La capacitación apunta a un enfoque más práctico porque darle equivalencia a os posgrados no conlleva a que la persona trabaje mejor.

Entrevista N°: 14

Fecha: 18/4/16

1. ¿Actualmente utiliza algún método de evaluación del desempeño del personal a su cargo?

   Sí. Se realiza una evaluación informal porque no está prevista en la normativa. Se evalúa el trabajo en equipo, la puntualidad, las ideas innovadoras para solucionar cuestiones jurídicas, también se verifica la realización de cursos de posgrados.

2. ¿Por qué cree usted que no se ha implementado hasta la actualidad en la DGN?

   Por costumbres que traemos del Poder Judicial.

3. ¿Cómo calificaría Ud. a la evaluación de desempeño como herramienta para evaluar el desempeño del personal de la DGN?
   a) Totalmente adecuada
   b) Adecuada
   c) Poco adecuada
   d) Totalmente inadecuada
4. En relación con lo señala anteriormente ¿Podría señalar los motivos de su elección?
   Por el lado del trabajador, se defiende el derecho a la carrera administrativa. Por el lado de la administración, se obliga a los jefes de área a evaluar adecuadamente al factor humano.
5. ¿Qué efectos considera Ud. tendría una evaluación de desempeño en el organismo?
   a) Estímulo a mejorar el desempeño
   b) Identificar fortalezas y debilidades del personal
   c) Retroalimentación del desempeño
   d) Reconocimiento al buen desempeño
   e) Ninguno
   f) Otros. Especificar: …..
6. ¿Cuáles podrían ser a su criterio las principales fallas si se aplica esta herramienta?
   a) El superior que no tome en serio la evaluación
   b) El superior que sobrevalué al personal
   c) El personal resulte reacio a ser calificado
   d) El superior carezca del información sobre el desempeño del personal
   e) Otros. Especificar: …..
7. ¿Ud. cree que sería conveniente su adopción en la DGN? ¿Por qué?
   Sí, porque primero motiva al personal, le da una razón de ascenso o no, conocer qué puntos tiene que mejorar y a la organización le sirve porque conoce fortalezas y debilidades del factor humano.
8. ¿Si estuviera dentro de sus posibilidades propondría la implementación de dicha herramienta?
   Sí.