



**UBA**  
Universidad de Buenos Aires



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

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL  
SECTOR PÚBLICO**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Gestión por resultados en Recursos Humanos: una norma  
que lo reglamente

---

**AUTOR: CONTADORA MARIA GABRIELA JIMENEZ DURAN**

**COHORTE 2015**

TUTOR: LUCIO PERASSI

**JUNIO 2017**

---



## INDICE

### CAPITULO I

Introducción	3
--------------	---

### CAPITULO II

Gestión de Recursos Humanos y su relación con la Gestión por Resultados	6
Planificación	7
Organización del trabajo	10
Gestión del Empleo	12
Gestión del Rendimiento	13
Gestión de la compensación	14
Gestión del desarrollo	16
Presupuesto de Gastos en Recursos Humanos	17
Gestión de la Administración	19
Gestión de las relaciones humanas y sociales	20

### CAPITULO III

La Gestión de Recursos Humanos en la COMISION NACIONAL DE ENERGIA ATOMICA	22
---	----

### CAPITULO IV

Propuesta de Recursos Humanos orientado a la Gestión por Resultados	35
---	----

### CAPITULO V

Conclusiones	41
--------------	----



## CAPITULO I

### Introducción

La Gestión para Resultados se basa en la toma de decisiones dentro de las organizaciones hacia resultados concretos. Para esos resultados presupone, entonces, que hay un plan de acción que define hacia dónde se dirige la organización e identifica los objetivos que deben ser alcanzados. Estos objetivos deben estar enmarcados en un plan de acción estratégica.

A su vez, es un mecanismo que permite mejorar la eficiencia y eficacia de una organización fortaleciendo las capacidades de planificación y obtención de objetivos e impactos. Es un sistema de gestión dinámico que busca la optimización de toda la organización, a través de la reingeniería de procesos tratando de mejorar el rendimiento.

Es una estrategia centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras de los resultados, para la toma de decisiones, e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, el monitoreo y la evaluación de los resultados.

Dicha gestión en la administración pública debería, en la medida de lo posible, orientar sus esfuerzos a dirigir todos los recursos (humanos, tecnológicos y financieros) a la obtención de resultados de desarrollo, utilizando políticas, estrategias, recursos y procesos cuyo fin último es la obtención de resultados e impactos.

Francisco Longo propone una definición para la gestión para resultados:

*La gestión para resultados es un marco conceptual y operativo que tiene por función facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, con el objetivo de optimizar el proceso asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos de gobierno y en la mejora continuada de sus organizaciones<sup>1</sup>*

Definidos los objetivos y sus características en forma clara nos conducirán a los resultados esperados. Los mismos deberán ser medibles, específicos, factibles, realistas y ejecutables en un plazo establecido.

---

<sup>1</sup>Longo, Francisco “Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI” - Ediciones Bellaterra, 2008



Esta modalidad de gestión es una herramienta eficaz en la gestión pública situando al resultado en el lugar que históricamente ocupaban los procesos y procedimientos en el sistema burocrático.

Como lo establecen en la Carta Iberoamericana en su punto 2:

*La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que lo integran, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general<sup>2</sup>.*

*La gestión por resultados se ha consolidado en lo que se conoce como teoría de la Agencia.*

La teoría de la Agencia es una técnica empresarial por la cual una persona el principal solicita a otra el agente a realizar un determinado trabajo en su nombre. Para que exista una relación de agencia, el agente debe estar autorizado por el principal a suscribir, modificar o cancelar contratos con terceros en su nombre.

En el estudio de la remuneración variable las medidas de producción, resultados u objetivos se alinean a los objetivos del principal (el empleador) y el agente (el empleado).

La Gestión por Resultados la definen Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido de la siguiente manera:

*Los esquemas de gestión orientados a resultados se basan, en líneas muy generales, en tres puntos:*

- a) el otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables de las agencias de la administración pública en su gestión;*
- b) la rendición de cuentas, es decir, la evaluación del desempeño de dichas agencias a la luz de indicadores de su eficacia y eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos;*

---

<sup>2</sup> Carta Iberoamericana de la Función Pública - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia - 2003



*c) el establecimiento de un esquema de incentivos que, de alguna forma, premie o castigue a la alta gerencia de la administración en base a la evaluación de los resultados.<sup>3</sup>*

Dicha gestión trata de alguna manera de un modelo de gestión cuya administración de recursos humanos está orientada al logro de los resultados basándose en la eficacia, eficiencia y efectividad.

El objetivo del presente trabajo consiste en plantear la posibilidad de elaborar una metodología para la aplicación de la gestión por resultados en un sector de la Administración pública y su impacto en la gestión financiera de los recursos humanos.

---

<sup>3</sup>IACOVIELLO, Mercedes y PULIDO, Noemí. 2008. *Gestión y gestores de resultados: Cara y contracara* Revista CLAD N° 41. Caracas



## CAPITULO II

### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN POR RESULTADOS

La Gestión de Recursos Humanos se presenta como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad es adecuar a las personas a la estrategia de una organización, para la producción de resultados acordes con la finalidad perseguida.

Las relaciones entre individuos y organizaciones se pueden estudiar como un sistema que interactúa en forma continua con su ambiente.

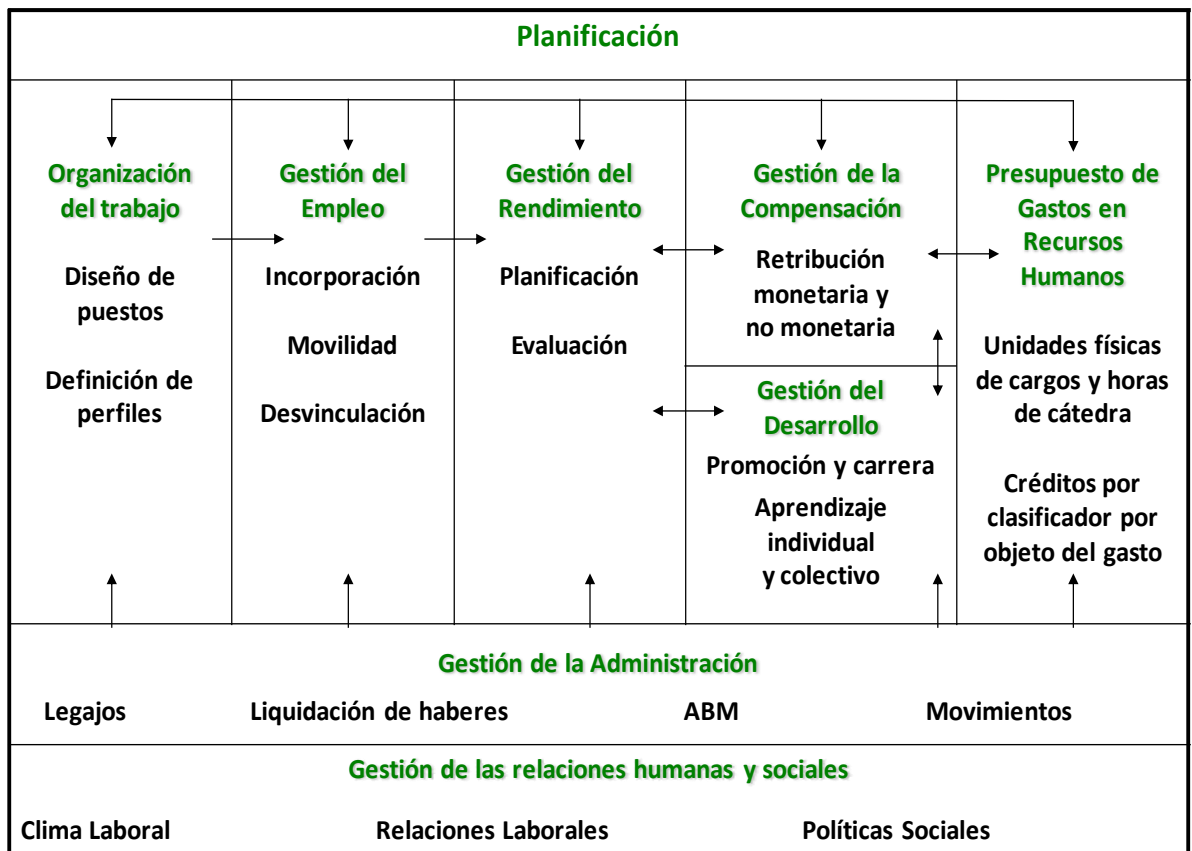
El concepto de sistemas se utiliza porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. De esta manera se puede concebir los factores ambientales internos y externos, como así también las funciones de los sistemas que lo componen.

De esta manera, la Gestión de Recursos Humanos es un sistema integrado de gestión que se desarrolla en distintos componentes los que operan como subsistema de tal manera que están conectados entre sí.

El siguiente Cuadro muestra los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos de Longo que será la base teórica para el desarrollo del trabajo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Longo, Francisco “Merito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público” - Ediciones Paidós Ibérica S.A. - 2004



Se requieren tres requisitos imprescindibles para que una organización, como un sistema integrado, sea capaz de aportar valor y contribuir a los logros de los objetivos.

- Que todos los subsistemas se encuentren inmersos en un conjunto de políticas y prácticas de personal coherentes.
- Que los subsistemas estén interconectados
- Que los mismos estén relacionados con las estrategias de la organización.

### Planificación de los Recursos Humanos

La Gestión para Resultados tiene la característica de todo proceso que genera valor, a través de una dinámica circular y cíclica, es decir, el ciclo de la gestión es planificar, hacer, evaluar y actuar, según el modelo PDCA de Shewart.

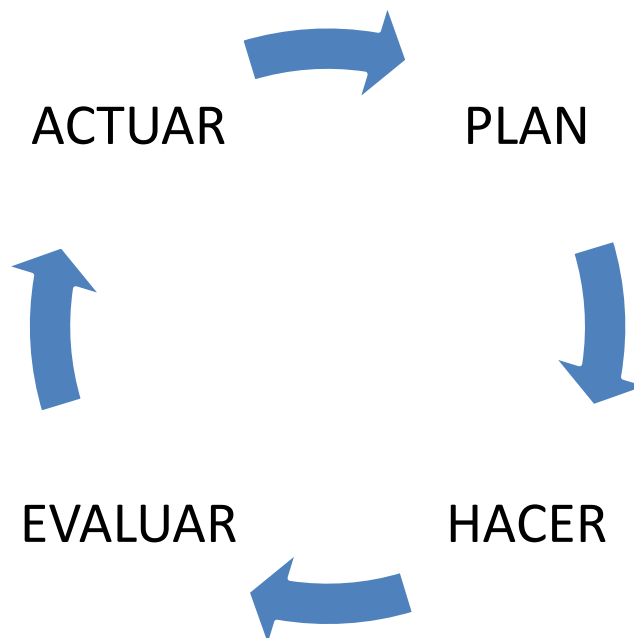
De esta forma el ciclo de gestión facilita la construcción de otros modelos más complejos, como el proceso de creación de valor en el sector público.

- ❖ “La planificación” consiste en proyectar lo que se pretende realizar.



- ❖ “Hacer” se refiere a llevar a cabo esos planes.
- ❖ “Evaluar” corresponde a la comprobación de que los resultados esperados concuerden con lo planificado.
- ❖ “Actuar” sirve para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

A continuar se representa el ciclo de gestión de Shewart (1950).



En la planificación se fijan los objetivos de la organización, las herramientas y los procesos para poder cumplirlos. La planificación en los Recursos Humanos debe relacionar los objetivos y metas de la organización con el plan de Recursos Humanos. La planificación, en el marco de un enfoque sistémico de la gestión, debe ser dinámica y ágil para que la misma sea eficaz en logro de los resultados esperados.

La Gestión para Resultados permite conocer los impedimentos y los desvíos que se presentan en el proceso de planificación y escoger las medidas más apropiadas a cada situación. De esta manera, se pueden determinar las prioridades y readecuar recursos y responsabilidades, en función a las circunstancias socio-político, técnico y económico en que





se encuentren, y en relación con los objetivos que se deseen alcanzar por parte de la institución.

La evaluación final es trascendental para determinar si hemos cumplido con los objetivos trazados. La planificación es una herramienta fundamental para organizar, optimizar en términos de eficiencia y transparencia los procesos de control.

La organización que pretende una planificación de Recursos Humanos realiza un estudio de las necesidades cuantitativas y cualitativas a corto, mediano y largo plazo. Ella comprueba las necesidades internas e identifica las acciones que deben emplearse para cubrir dichas necesidades.

Se pueden distinguir 4 procesos:

- El análisis de las necesidades: consiste en las necesidades cuantitativas, relacionado con la cantidad de personas o el tiempo necesario, y las cualitativas, relacionadas con la competencia, que se estiman realizar o en el momento en que se realizarán.
- El análisis de las disponibilidades actuales y futuras: para ello se necesita identificar la situación actual y futuras.
- Análisis de las necesidades netas: es la comparación entre las necesidades y la situación actual y el contraste que nos indicara la planificación que resultare por defecto o por exceso.
- La programación de medidas: se identifican y se prevé las medidas que deberán realizarse para satisfacer las necesidades detectadas.

Al hablar de planificación debemos diferenciar dos niveles básicos y diferentes la planificación estratégica y la planificación operativa.

La planificación estratégica es un proceso de reflexión sistemática que se desarrolla dentro de la organización.

Un plan estratégico define los resultados precisos, factibles y medibles, que se propone lograr en un determinado período. Un plan operativo define acciones, responsables, plazos y recursos necesarios para cumplir los resultados estratégicos.

Ambos representan una herramienta clave para la implementación de un enfoque de gestión por resultados, y resulta imprescindible que los organismos públicos los implementen.

Los elementos que componen la planificación estratégica son la visión, la misión, y los valores.

La visión es la situación ideal a la que quiere llegar la organización.

La misión define el propósito de la organización.

Los valores son lo que se denomina la “cultura” de la organización, es decir comportamientos, normas, pautas ideológicas, etc.

Los objetivos estratégicos desagregan la visión y la misión en aspectos concretos. Por eso, los objetivos responden a las siguientes características:

- Realistas
- Integrales
- Fundamentados
- Acotados
- Mensurables

Una vez definidos los objetivos estratégicos se pueden establecer las líneas de acción. Ellas suelen responder a áreas de especialización dentro de la organización.

Una vez concluida esta fase se pasa a la planificación operativa donde se pone en práctica lo establecido en la planificación estratégica.

### **Organización del trabajo**

Las funciones y los perfiles deberían priorizar la orientación a resultados, y las capacidades de las autoridades para hacerse cargo de los recursos sobre los cuales tendrán mayor responsabilidad. La gestión por resultados implica que buena parte de la responsabilidad por los grupos de trabajo debería pasar a los gerentes de línea, como parte de la “flexibilización” de la gestión que les permita tener control de los recursos disponibles para maximizar el logro de los resultados esperados. La gestión del personal es responsabilidad de los directivos y es uno de los ejes sobre los cuáles establecer las competencias directivas a incorporar y desarrollar en un esquema de resultados.

Cuando la definición de los puestos y la identificación de los perfiles son los adecuados, los individuos tienden a ser motivados y en el modelo de gestión de recursos humanos trabajarán mejor para lograr los resultados que se les plantean.



Los gerentes son responsables de los grupos de trabajo, donde debería tener una flexibilización de la gestión que le permita el control de los recursos humanos para obtener el máximo de los logros de los resultados esperados.

La organización del trabajo está relacionada con el conjunto de políticas y prácticas destinadas a definir las características y condiciones de las tareas.

El diseño de puestos de trabajo define la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades en cada puesto de trabajo dentro de una organización. El puesto se inserta en un equipo de trabajo dentro de una organización que responde a una misión y un plan institucional.

El análisis de puestos de trabajo es la técnica que tiene como objetivo recopilar toda la información que permita identificar un puesto, describirlo y diferenciarlo del resto.

Las ventajas de tener los puestos de trabajos identificados y descriptos son:

- 1) Constituye una guía de trabajo para el personal y directivos.
- 2) Mejora el sistema organización.
- 3) Constituye un insumo para los procesos de recursos humanos.
- 4) Permite determinar el perfil que deberá tener la persona que ocupe cada puesto.

Hay que destacar que la rápida evolución de la sociedad aconseja una revisión frecuente y flexible de la descripción de las tareas.

Los puestos de trabajo deberán tener la flexibilidad necesaria para facilitar la movilidad funcional y geográfica como el reconocimiento de una mejora cuando se asigne una tarea superior de mayor dificultad o de mayor responsabilidad.

El diseño de los perfiles es la definición de los ocupantes de los puestos de trabajo, donde se identifican las competencias básicas que aquellos deben reunir.

Hay que definir las competencias, que son necesarias para que el agente pueda desempeñar con éxito su tarea. Ellas son por ejemplo las convecciones, conocimientos, capacidades cognitivas, destrezas y actitudes.

El diseño de los perfiles requiere describirlos y analizarlos para determinar las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan, para administrarlos mejor. De esa manera, se enriquece el conocimiento de los puestos, en cuatro factores:



requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo.

La definición de funciones y perfiles es fundamental para la aplicación de la gestión por Resultados, ya que suministra los insumos necesarios para atender el cumplimiento de los resultados para alcanzar los objetivos planificados.

La integración del equipo de trabajo permite conseguir alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de manera eficiente.

### **Gestión del empleo**

La incorporación del personal público, para la Gestión por Resultados debe estar basada en el mérito y en los perfiles que se requieren. En generalmente, los perfiles de puestos gerenciales están orientados a los conocimientos específicos del área de trabajo, y a la experiencia previa en el sector público.

Los perfiles deberían priorizar aquellas competencias básicas que favorecen la orientación a resultados, y las capacidades de los directivos para hacerse cargo de los recursos sobre los cuales tendrán mayor responsabilidad. La gestión por resultados implica que buena parte de la responsabilidad por los grupos de trabajo debería pasar a los gerentes de línea, como parte de la “flexibilización” de la gestión que les permita tener control de los recursos disponibles para maximizar el logro de los resultados esperados. Así, la gestión del personal pasa a ser central como responsabilidad de los directivos y es uno de los ejes sobre los cuáles establecer las competencias directivas a incorporar y desarrollar en un esquema de resultados.

Establecidas las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo como también las habilidades y competencias necesarias, surge la necesidad de encontrar y elegir a la persona adecuada e idónea para ocupar ese puesto.

La gestión del empleo incorpora las políticas y prácticas destinadas a gestionar ingresos, egresos y movimientos internos del personal dentro de la organización

Los procesos de este subsistema son:

- La gestión de incorporación: comprenda las políticas y prácticas relacionadas con el reclutamiento, la selección, la recepción del personal.



- La gestión de la movilidad: comprende los movimientos internos que pueden ser por un cambio de tareas o por un cambio de lugar de trabajo.
- La gestión de desvinculación: comprende a la extinción de la relación laboral, ya sea por causas de disciplinarias, económicas, organizativas o tecnológicas.

La importancia de la gestión del empleo en la Gestión por Resultados radica, fundamentalmente, en la selección por concurso en puestos y perfiles predeterminados y asociados a resultados para cumplir objetivos. La movilidad es importante, toda vez, que permitiría ubicar a los Recursos Humanos en puestos acordes con sus perfiles en distintas partes de la Organización para la obtención de resultados.

### **Gestión del rendimiento**

La evaluación de los resultados se basa en los criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de la intervención del Estado. El seguimiento de estos criterios resulta de vital importancia porque están determinados básicamente por el accionar de los responsables de las diferentes áreas de la acción pública.

Estos criterios forman parte de los aspectos a considerar en un proceso de cambio de la cultura organizacional del sector público que contemple dejar de lado un modelo de administración pública burocrática (enfaticada en los procesos y procedimientos) por otra gerencial, con prevalencia en los resultados.

En la evaluación del desempeño, si se han cumplido los objetivos generales y específicos de la intervención: qué involucró (el cumplimiento de dichos objetivos) en términos de insumos (o factores productivos), es decir, si se generó ahorro en el uso de los mismos (economía) y si se usó una combinación apropiada de estos (eficiencia), y qué nivel de producto se logró (cuán productivo fue el uso de los factores), y en el caso de la eficacia, si se cumplieron o no, y en qué grado los objetivos generales y específicos (valuados en términos de resultados e impacto). Asimismo, también deberá tenerse en cuenta la eficacia en el cumplimiento de los valores a alcanzar propuestos en términos de economía, eficiencia y calidad.

La gestión del rendimiento tiene como fin influir en el accionar de las personas en su trabajo, para enfilarse en las prioridades de la organización y de esa manera obtener una mejora continua en favor de los objetivos organizacionales



Los procesos son:

- Planificación del rendimiento: corresponde a la definición de pautas de rendimiento acorde a la estrategia y los objetivos de la organización, la comunicación eficaz a los empleados y la aceptación y compromiso de las mismas.
- Seguimiento: durante el ciclo de gestión se observa el desempeño de las personas.
- Evaluación: se analiza cómo se comportan los resultados frente las pautas y objetivos de rendimiento.
- Retroalimentación al empleado y la elaboración de mejora continua del rendimiento.

La Gestión del Rendimiento es fundamental en la Gestión por Resultados ya que permite evaluar concretamente el cumplimiento de las metas fijada para la obtención de resultados a través de Evaluaciones y retribuciones variables asociadas con la obtención de resultados.

### **Gestión de la compensación**

El control de gastos en el sector público exige reformas de gestión y presupuestación por desempeño dentro de la cual se enmarcan las llamadas “Retribuciones Relacionadas con el Desempeño” (RRD).

El impacto más claro de la Gestión para Resultados en los Recursos Humanos es en la remuneración que percibe el personal. Este modelo de gestión utiliza el pago variable en función de los resultados logrados en concordancia con los objetivos propuestos. Existen varias dificultades como 1) que no existan variables externas que afectan los resultados. 2) que los objetivos relevantes estén contemplados en el esquema de incentivos. 3) que haya indicadores objetivos en todos los aspectos del desempeño de un puesto.

Las dificultades se presentan en toda organización, y en el sector público, se suelen complicar, como lo es cuando la multiplicidad de objetivos del principal se derivan en múltiples objetivos simultáneos en las agencias gubernamentales.

A pesar de los inconvenientes que puede generar, es aconsejable asociar la remuneración variable a medidas objetivas y focalizarse en el desarrollo de las competencias.

Para aplicar la remuneración variable en función de las medidas objetivas de producción, resultado u objetivos, debemos establecer los objetivos entre el empleador y el agente. Estos objetivos deben estar enmarcados en un sistema integrado.





Los incentivos monetarios en base a resultados requieren políticas de recursos humanos integradas en un sistema consistente, y que se adecuen a los objetivos estratégicos y al contexto en que opera la organización. Las decisiones de las máximas autoridades sobre el reclutamiento, selección, formación y evaluación de desempeño necesitan que se garanticen las competencias necesarias para el logro de los resultados esperados, y que promuevan comportamientos laborales en concordancia con los objetivos planteado.

La gestión de la compensación trata sobre la contraprestación, retributiva como no retributiva, que los empleados realizan mediante su trabajo para contribuir a los fines de la organización.

La compensación no solo abarca los salarios, sino también las vacaciones los ascensos a puestos más elevados, movilidad a puestos laterales más desafiante o el traspaso a otro puesto para que generar un mayor crecimiento.

En el diseño de estructuras salariales, es donde se establecen las retribuciones fijas y el diseño de los puestos de trabajo. En ella, se encuentran la valoración de los puestos, donde se pondera una contribución a los resultados de la organización en función a las escalas salariales; y la clasificación de los puestos por niveles que permitan una progresión salarial y una gestión de las retribuciones. Cuando se establecen retribuciones variables se debe elegir el concepto que se retribuye, el destinatario y la franja retributiva.

Los beneficios extrasalariales, está relacionado con las compensaciones no retributivas, como el seguro de vida o accidentes, ayudas y préstamos, complementos de pensión, etc. Y se exige que las mismas estén definidas políticamente.

El diseño de mecanismo de evolución, se trata de políticas de compensación como las que se vinculan a la inflación o a los resultados, o a la antigüedad o rendimiento.

La administración de salarios, implican políticas que afecten el grado de centralización o descentralización de las decisiones sobre retribuciones.

El reconocimiento no monetario, se trata de reconocer los logros de las personas que no tienen efectos salariales.

Es importante señalar que, en el Servicio Civil argentino, las retribuciones se fijan con negociaciones paritarias donde interviene el poder administrador (Estado) y las organizaciones gremiales y esto implica un grado de dificultad para la existencia de remuneraciones variables.



## **Gestión de desarrollo**

Las estructuras organizacionales son más planas y flexibles, provocan una disminución de los niveles intermedios, mayor descentralización e independencia en la toma de decisiones, lo que requiere mayores competencias y responsabilidad de los trabajadores. De esta manera, la capacitación y el desarrollo de carrera establecen procesos permanentes y planificados, basados en las necesidades actuales de las organizaciones, de los grupos e individuos, orientados a incrementar los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad y la eficiencia de su organización. La Administración debe estimular el desarrollo de las competencias de sus miembros y el crecimiento profesional de sus miembros.

Las organizaciones y las personas cambian permanentemente. Se establecen nuevos objetivos, se crean nuevos departamentos, las personas se movilizan dentro de la organización. La tecnología avanza y las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, las oportunidades surgen y por eso la Gestión de desarrollo se vincula con los cambios y con la capacidad de adaptarse a ese cambio.

La gestión por resultados necesita de los aspectos institucionales, gerenciales y técnico para que la gestión de desarrollo obtenga el conocimiento y desarrollo de las competencias, actitudes y aptitudes (conocimiento y habilidades) del personal.

- **Sensibilización:** lograr una toma de conciencia y un optimismo en los cambios que se producen con la aplicación de la gestión por resultados.
- **Capacitación:** Un cambio en el modelo de gestión requiere de una determinada capacitación. Dicha capacitación debe incluir un conocimiento del nuevo modelo, cuáles son las variaciones, cuál es la metodología y la terminología propia que incorpora, etc.
- **Competencia:** Es un conjunto de saberes, conductas, procedimientos y razonamiento vinculados a una tarea o situación de trabajo, que deben poder manifestarse como un dominio real de la tarea. Requieren no solo conocimiento sino también experiencia. La identificación y conocimiento de las competencias requeridas por la Organización permite alinear las personas a los objetivos.





- Incentivos: En el cumplimiento de resultados previamente comprometidos, se pueden aplicar los incentivos. En esta categoría se incluyen recompensas salariales, reconocimientos por productividad a funcionarios y empleados públicos y estímulos vinculados a las posibilidades de acceder a regímenes especiales de promoción y oportunidades de capacitación, entre otros.

El objetivo de la gestión de desarrollo es estimular el crecimiento profesional de las personas, en función a su potencial, fomentar su capacitación y definir aprendizajes que estén relacionados con las necesidades de la organización y los perfiles.

Ella engloba dos áreas que son la Políticas de promoción y carrera, por un lado y la Políticas de formación, por otro.

Para diseñar e implementar políticas de recursos humanos en la gestión por resultados debe ser necesaria la participación, especialmente de las máximas autoridades. La misma permite definir la organización, anticipar las amenazas y oportunidades.

Por otra parte, las personas deben involucrarse en una dinámica de capacitación donde se tenga en cuenta las metas de la organización, donde se desarrollan las competencias, el dialogo y el aprendizaje. Primero se deben identificar las prioridades de capacitación orientados a fortalecer los puestos de trabajo. La capacitación individual debe estar relacionada con un enfoque participativo, donde fortalezca al trabajo en equipo.

La gestión por resultados implica que la responsabilidad de los grupos de trabajo debe pasar a directores de línea, de esta manera, tenga el control de los recursos para maximizar el logro de los resultados esperados.

### **Gestión presupuestaria de Gastos en Recursos Humanos**

El presupuesto es una herramienta útil para asignar y controlar el uso de los recursos financieros.

Históricamente hubo distintas características y técnicas de presupuestarias el Presupuesto Tradicional, Presupuesto por programas, Presupuesto base cero, El presupuesto y la reforma de la administración financiera y por último el Presupuesto por resultados.

El presupuesto por resultados dentro del proceso presupuestario se deben expresar claramente las relaciones insumo-producto y que la definición de políticas es el marco para definir la producción pública, enfatizando en el desarrollo metodológico de los indicadores de



impacto o resultado y en la determinación de relaciones causales entre los resultados y la cantidad y calidad de los bienes y servicios a producirse por parte de las instituciones públicas.

En el año 2000 Marcos Makon estableció que:

*“El aparato burocrático público está agotado debido a una planificación estratégica ritual e ineficaz y a rutinas operativas morosas y de baja calidad. Esta debilidad del contexto institucional está acompañada por un rol poco preponderante del presupuesto como herramienta de gestión de los organismos; más aún, el proceso presupuestario (tanto en su etapa de formulación como de ejecución) no se vincula con los planes estratégicos, cuando éstos existen. Como consecuencia, la formulación presupuestaria no toma en cuenta los objetivos estratégicos de la organización ni incluye la reflexión sobre los recursos necesarios para llevar adelante las políticas que la Alta Dirección propone. En definitiva, la formulación presupuestaria se ha reducido, en la mayoría de los casos, a un ejercicio orientado exclusivamente a garantizar el equilibrio macroeconómico del sector público”*.<sup>5</sup>

Existe la necesidad de que las técnicas presupuestarias reflejen relaciones insumo-producto y se plantee la necesidad de la existencia de los sistemas de planificación que orienten y enmarquen las definiciones sobre asignación de recursos presupuestarios.

Para que se pueda implantación se debe llevar a cabo los siguientes cambios:

- Planificación estratégica en las instituciones públicas y reinstalación de los sistemas de planificación como herramientas básicas de gobierno.
- Cambios metodológicos en el proceso de formulación del presupuesto, para transformar el presupuesto en una verdadera herramienta de programación y gestión.
- Optimización de los procesos administrativos que posibilite al gerente público gestionar de la manera más adecuada el personal, manejar de manera apropiada las

---

<sup>5</sup> MAKÓN, Marcos Pedro *El Modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública de la Nación*. 2000. V Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo, República Dominicana.



compras y contrataciones y, por último, disponer de información sobre la utilización efectiva de recursos reales y financieros en tiempo real.

- Implantación de sistemas efectivos de monitoreo de gestión, rendición de cuentas y evaluación que permitan el seguimiento de resultados y procesos a través del desarrollo de indicadores que posibiliten medir el impacto de la gestión pública e identificar los desvíos y sus causas para introducir medidas correctivas en el momento oportuno.

En el enfoque de gestión por resultados el presupuesto anual refuerza su carácter de instrumento de gestión, al establecer un conjunto de operaciones y objetivos del Plan estratégico expresándolos en términos físicos y monetarios.

Es un instrumento de gestión porque requiere que los programas presupuestarios definan sus objetivos, los precisen, los revisen y actualicen, y establezcan indicadores de desempeño que permitan la evaluación y la información de los logros y dificultades.

### **Gestión de la Administración**

Desde fines de la segunda guerra mundial el mundo empezó a cambiar velozmente. Queda atrás el modelo burocrático para dar lugar a otras formas de estructuras organizacionales. Con la aparición de la tecnología se comenzó a influir en la vida de las organizaciones y las personas.

La Administración de Recursos Humanos es un área muy sensible, que depende de la cultura organizacional, del contexto ambiental donde esté inmersa, de la movilidad la organización, de sus características internas, etc.

En la época en que vivimos, en los cambios que producen incertidumbre, amenazas, problemas y la reducción de gastos se hace más compleja la administración.

La informática cambió las comunicaciones. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía. La competitividad de las organizaciones se hizo más intensa.

Dentro de la gestión de Administración se encuentra los legajos del personal, que forman parte de la gestión de recursos humanos y permite a la organización conocer las características y perfiles de sus empleados.



Es de suma importancia para el desarrollo de tareas vinculadas con la Administración Financiera la disposición de datos en una base (Legajo) que contenga información de puesto, funciones, perfiles, evaluaciones y retribuciones variables, necesaria para la Gestión por Resultados.

La ABM (ActivityBased Management) o la gestión de costos por las actividades es un modelo de gestión de costos. El ABM es una disciplina que se centra en la gestión de las actividades como vía para mejorar el valor recibido por los clientes y el beneficio alcanzado al proporcionar dicho valor. Incluye el análisis de costos, el análisis de las actividades desarrolladas y la medida del rendimiento.

### **Gestión de las Relaciones humanas y sociales**

El ambiente donde una persona desarrolla sus tareas diariamente, la comunicación entre superior y subordinado, la relación entre el personal de la organización, la calidad de las relaciones laborales que se establecen, son elementos que conforman lo que llamamos “Clima Organizacional”. El mismo puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización o de las personas.

El clima organizacional contiene elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados a alcanzar.

El objetivo es gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, en relación a las políticas y prácticas de personal en una dimensión colectiva.

Abarca las siguientes áreas:

- La gestión del clima organizativo
- La gestión de las relaciones laborales
- La gestión de las políticas sociales

La motivación a nivel individual conduce al clima organizacional. Las personas se adaptan a una serie de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio. Esa adaptación varía de una persona a otra. Cuando una persona se adapta se siente bien consigo misma, bien en relación con los otros y son capaces de enfrentar los obstáculos.

El clima organizacional parte del comportamiento del individuo en el trabajo pero no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste interactúa con su clima de trabajo y con los componentes de la organización. Las



**UBA**  
Universidad de Buenos Aires



características personales se refieren a la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que unidas a la percepción del mundo laboral al cual pertenece y que junto con los procesos y la estructura organizacional determinan el rendimiento del individuo.

Por lo que la gestión del clima organizativo trata de orientar con políticas de personal a mantener y mejorar la percepción de la satisfacción colectiva de los empleados.

La gestión de las relaciones humanas consiste en la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo.



### CAPITULO III

## LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA COMISION NACIONAL DE ENERGIA ATOMICA

La Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) es un organismo descentralizado, creado en el 31 de mayo de 1950, mediante Decreto 10.936/50.

Dentro de ella se realizan diferentes actividades que se desarrollan en distintas áreas, como ser explotación y producción de uranio; combustibles nucleares; reactores de baja potencia y de investigación; gestión de residuos radiactivos; medicina nuclear y radioisótopos; investigación en ciencias básicas e innovación y transferencia de tecnología; calidad y seguridad; Formación académica y profesional; cuidado del ambiente; relaciones con la comunidad; y cooperación internacional.

Nos centraremos en el sector de Aplicaciones de la Tecnología Nuclear, específicamente en la producción de radioisótopos que realiza el sector del Ciclotrón.

En la naturaleza existen elementos radioactivos, pero también pueden crearse artificialmente valiéndose de ciertas técnicas. Estas técnicas pueden ser por medio de un Ciclotrón o por medio de un reactor nuclear.

La producción de radioisótopos que realiza el ciclotrón es para ser empleados en la medicina nuclear.

La producción de radioisótopos por medio del ciclotrón se puso en marcha el 16 de junio de 1994, y en el año 1998 fue aprobada por la Autoridad Regulatoria Nuclear la Licencia de Operación del Ciclotrón, la que cada cinco años se renueva, siendo la última aprobada la del año 2014.

Esta actividad se realiza en función de la demanda y requiere de un horario flexible que le permita cumplir con las entregas programadas.

La CNEA no es el único que realiza estas actividades, existen empresas privadas que lo realizan en la Argentina.

### PLANIFICACION



Dentro del plan estratégico de la Comisión Nacional de Energía Atómica 2015-2025 se encuentra la Misión del área Recursos Humanos que consiste en potenciar el desarrollo y el bienestar del capital humano de acuerdo con los valores institucionales.

También se incluye en el plan tres objetivos estratégicos<sup>6</sup> a saber:

*Objetivo Estratégico N° 1 “Optimar los procedimientos de Gestión del Área de recursos humanos desde una visión estratégica”.*

*En este objetivo se incluyen objetivos particulares como desarrollar y elaborar indicadores de gestión; y analizar y actualizar los procedimientos y su gestión dentro de un marco de sistema de calidad.*

*Objetivo Estratégico N° 2 “Promover el bienestar del personal y fortalecer las relaciones laborales e interpersonales”.*

*Comprenden el fortalecimiento de la cultura organizacional, implementar el convenio colectivo de trabajo que se apruebe, establecer la metodología y las guías para la elaboración del Manual de Puestos de Trabajo y desarrollar herramientas destinadas a optimizar la Política de Remuneraciones, Compensaciones y Beneficios.*

*Objetivo Estratégico N° 3 “Establecer líneas de acción destinadas al Desarrollo Laboral”.*

*Contiene los objetivos particulares que comprenden la evaluación en forma continua del desempeño y el potencial del personal, desarrollar un plan de capacitación y formación del personal, en concordancia con las áreas de capital intelectual e institutos académicos y definir un plan de carrera laboral.*

La planificación de los Recursos Humanos es en función de las necesidades que se vayan gestando dentro de la institución. El sector del Ciclotrón planifica su plantel y cuando requieren personal con un determinado perfil, utilizan las búsquedas de personal dentro de la organización. En la planificación se tienen en cuenta las desvinculaciones del personal con la institución como producto de la jubilación de aquellos.

## **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**

El Organismo posee una estructura y en ella se establecen los perfiles y puestos de trabajos de toda la Institución.

---

<sup>6</sup>Plan estratégico 2015-2025 de la Comisión Nacional de Energía Atómica. – Diciembre 2015





Los puestos de trabajo y los perfiles de los integrantes que trabajan en el ciclotrón es el siguiente:

#### JEFE DE INSTALACION:

El perfil para esta función es de un profesional universitario diplomado en ciencias físicas o ingeniería electrónica, con dos años de experiencia laboral en una instalación nuclear relevante. Con un año de entrenamiento en la función específica “jefe de instalación” y con un cumplimiento mínimo de 300 hs. de irradiación bajo supervisión.

Tiene como misión autorizar todas las operaciones y trabajos de mantenimientos dentro de la instalación.

Sus funciones son, entre otras, las siguientes:

- Coordinar las tareas de producción de radioisótopos, desarrollo, funcionamiento, mantenimiento del ciclotrón, procesos radioquímicos y sala de servicios auxiliares.
- Responsable de la seguridad radiológica del personal y de la instalación.
- Establecer los programas de capacitación y entrenamiento del nuevo personal que se incorpore para obtener la correspondiente Licencia Individual y la Autorización específica.
- Operar el ciclotrón si la situación lo requiere.
- Mantener actualizada la documentación mandataria de la instalación.

#### RESPONSABLE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO:

El perfil para esta función es de un profesional universitario diplomado en las ciencias físicas o ingeniería electrónica, con dos años de experiencia laboral en una instalación nuclear relevante. Con un año de entrenamiento en la función específica “Responsable de Operación y Mantenimiento” y con un cumplimiento mínimo de 300 hs de irradiación bajo supervisión.

Tiene como misión coordinar las tareas de operación y funcionamiento del ciclotrón teniendo en cuenta las necesidades y organigrama de trabajo, dentro del marco de la documentación mandataria.

Sus funciones son, entre otras, las siguientes:

- Reemplaza al Jefe de la instalación en su ausencia.
- Controlar directamente el funcionamiento del ciclotrón.





- Dirigir y asesorar al Operador del Ciclotrón, dándole la debida instrucción para que el mismo logre un desempeño seguro y confiable en su tarea.
- Llevar un registro diario de operación, que asiente las condiciones operativas del ciclotrón, nombre del operador de turno y nombre del oficial de radioprotección.
- Hacer un registro electrónico de las anomalías y de los trabajos de mantenimiento realizados en los distintos sistemas de la máquina.
- Operar el ciclotrón si la situación lo requiere.

#### OPERADOR DEL CICLOTRON

El perfil para esta función es para técnico diplomado de nivel medio o equivalente o bien estudiante universitario avanzado en ciencias o ingeniería o poseer título de nivel terciario en ciencias o ingeniería. Actualmente el sector cuenta con 3 operadores.

Con seis meses de entrenamiento en la función específica “Operador de Ciclotrón” y con un cumplimiento mínimo de 200 hs de irradiación bajo supervisión.

Su misión es operar el ciclotrón de acuerdo a la documentación mandatoria.

Sus funciones son, entre otras, las siguientes:

- Ejecutar las tareas de operación desde la Sala de control para la puesta en marcha del ciclotrón, ajuste del mismo, extracción y transporte de haz a través de la línea de haz hasta la estación de irradiación.
- Irradiación de blancos.
- Colaborar y asistir al Responsable de Operación y Mantenimiento.

#### RESPONSABLE DE PROCESOS RADIOQUIMICOS

El perfil para esta función es de un profesional universitario diplomado en las ciencias químicas o ingeniería química, con dos años de experiencia laboral en una instalación nuclear relevante. Con un año de entrenamiento en la función específica “Responsable de Procesos Radioquímico” y con un cumplimiento mínimo de 50 procesos de producción bajo supervisión.

Su misión es dirigir directamente los procesos radioquímicos para la producción de radioisótopos en las celdas de procesos, de acuerdo a la documentación mandatoria.

Sus funciones son, entre otras, las siguientes:



- Programar la fabricación de blancos sólidos y recuperación de material enriquecido.
- Supervisar las tareas de producción de radioisótopos y preparación de blancos.
- Programar las tareas de mantenimiento inherentes al área de radioquímica.

#### OPERADOR DE CELDA

El perfil para esta función es para técnico diplomado en química o equivalente o bien estudiante universitario avanzado en ciencias químicas o poseer título de nivel terciario en ciencias químicas. Actualmente cuenta con 2 operadores de celda.

Su misión es operar las celdas de procesos y producción de radioisótopos, de acuerdo a lo señalado en la documentación mandatoria.

Sus funciones son, entre otras, las siguientes:

- Preparar las celdas de producción antes de realizar un proceso radioquímico.
- Preparar el material a utilizar en el proceso radioquímico correspondiente.
- Asentar en el Registro Diario de Operación, las condiciones operativas del proceso radioquímico, su nombre como operador de celda y el nombre del Oficial de Radioprotección.

#### OFICIAL DE RADIOPROTECCION

El perfil para esta función para técnico diplomado de nivel medio o equivalente o bien estudiante universitario avanzado en ciencias o ingeniería o poseer título de nivel terciario en ciencias o ingeniería. Actualmente cuenta con 3 oficiales de radioprotección.

Con seis meses de entrenamiento en la función específica “Oficial de Radioprotección” y con un cumplimiento mínimo de 30 procesos de producción y de 200 hs de irradiación bajo supervisión.

Su misión es velar por el cumplimiento de las normas de protección radiológica para las distintas prácticas que se realicen en la instalación, teniendo en cuenta los procedimientos establecidos en la documentación mandatoria.

Sus funciones son, entre otras, las siguientes:

- Instruir y asesorar al personal sobre los procedimientos de protección radiológica de los trabajos que se realicen en las áreas controladas y supervisadas.



- Supervisar todas las tareas que se realicen en la instalación por los grupos de ciclotrón y procesos radioquímicos, para que las mismas se realicen en forma segura.

## **GESTIÓN DEL EMPLEO**

La gestión de la incorporación del personal se da en casos muy puntuales utilizando las búsquedas externas. Pero en su mayoría se utiliza la selección y reclutamiento de personal mediante la búsqueda interna, donde se tiene que cumplir con un procedimiento.

La movilidad se realiza de acuerdo a las necesidades institucionales a través de búsquedas internas, pero también puede existir una movilidad por motivos personales.

Las desvinculaciones en la mayoría de los casos son producto de que las personas hayan alcanzado la edad y deban jubilarse y abandonar la institución. Una minoría de los jubilados permanece ad honorem para facilitar los traspasos de conocimientos.

## **GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

La evaluación de desempeño se deberá basar en el mérito, el reconocimiento de incentivos, la promoción condicionada por la calificación y la capacitación, y no por la antigüedad.

Para ello, se necesitan indicadores que permitan la evaluación objetiva del evaluado. Lo que implica la necesidad de una adecuada combinación de variables cuantitativas y cualitativas que permitan medir los logros o fracasos sin concentrarse exageradamente en los resultados y contemplar aspectos difíciles de medir como la responsabilidad.

La evaluación de desempeño en el organismo se realiza cada dos años, donde se miden algunos atributos: responsabilidad; eficiencia; relaciones interpersonales; iniciativa y creatividad; colaboración; compromiso con el aprendizaje; y rigor en la realización de las tareas. Esta evaluación separa el personal en dos: el que supervisa personal y el que no. Se realizan en dos instancias, la primera es el jefe inmediato y la segunda corresponde al jefe inmediato superior. Cada instancia tiene como resultado una nota y de ambas se calcula un promedio. En la primera instancia se pueden realizar observaciones como las particularidades, conceptos generales recomendaciones del evaluado y la sugerencia de cambios de tareas. En la segunda instancia se pueden realizar comentarios. Una vez terminado el procedimiento se notifica al evaluado. Luego existe una instancia donde se



pueden efectuar el reclamo a la evaluación de desempeño, dicho reclamo será recepcionado en la Gerencia de Recursos Humanos, y podría ser aceptado o rechazado. En caso de ser rechazado pasa a la comisión Mixta Laboral Permanente que dará su opinión al respecto para elevarlo a la máxima autoridad para su consideración.

Dicha evaluación puede permitir o no un aumento en el escalafón dentro de la estructura organizativa, en función a determinada escala ya predefinida.

Este sistema de evaluación de desempeño donde se miden algunos atributos no tienen relación con el rendimiento de los funcionarios, por lo tanto, no existe mejora en la contribución de los empleados al logro de los objetivos, se está lejos de aplicar un sistema de remuneración variable en función del rendimiento. Los funcionarios no están incentivados a reflejar necesidades de desarrollo de competencias, no hay objetivos ni estándares de rendimiento.

Sin embargo en el área del ciclotrón, en el Centro Atómico Ezeiza, existe un producto como consecuencia de la fabricación de radioisótopos de uso médico.

Este proceso tiene dos instancias en la primera se obtiene el fluor 18 y dura aproximadamente entre una hora y media a dos horas y en la segunda se convierte en flúor deoxi glucosa (FDG) y dura aproximadamente media hora.

Una vez concluido el proceso se calcula la actividad que genera el producto, medido en mili curie, este valor es solicitado por los hospitales

La sustancia que se obtiene, flúor deoxi glucosa, es líquida y corresponde a un trazador que es el más utilizado. Este trazador universal de metabolismo de glucosa permite estudiar prácticamente a todo tipo de células, dado que todas consumen glucosa, incluso las neuronas. Desde el punto de vista oncológico el método permite la detección antes que el tumor tenga entidad anatómica, es decir cuando apenas un grupo de células neoplásicas empiezan a diferenciarse. No solo las detecta sino que también es capaz de estudiar la eficiencia del tratamiento.

Esto abre infinitos campos a la investigación y al diagnóstico.

Luego de la obtención del FDG, el contenido se colocan en frasco sellados de 10 ml aproximadamente, se frasco a su vez se introduce en un contenedor de plomo, para luego introducirlo en una contenedor de metal sellado, para pasar a una caja de telgopor y finalizado



en una caja de cartón con los stickers de identificación de elemento radioactivo y uno con la identificación del producto.

La identificación del producto detalla la fecha y hora, la cantidad de actividad medida en mili curie (mCi), el volumen, el lote, y el vencimiento.

Es importante mencionar el tiempo de semidesintegración, este producto radiactivo no perdura en el tiempo, es decir, que a medida que pasa el tiempo va decayendo la actividad y por eso es importante calcular la hora en que llega a destino para determinar la actividad que se va a entregar, y de esa manera cumplir con lo solicitado. En este caso el tiempo de semidesintegración es 110 minutos aproximadamente, es decir, que pasado el tiempo establecido la actividad decae en la mitad.

La sustancia flúor deoxi glucosa, una vez lograda en forma líquida se introduce en el organismo vía intravenosa. El paciente es colocado en PET's (PositronEmissionTomography), Tomografía por emisión de protones, donde pueden detectarse la metástasis del paciente.

Cada proceso tiene que cumplir con los controles biológicos, físicos y de seguridad. Para ello se han establecido procedimientos internos y se llevan los protocolos establecidos por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (ANMAT) y la Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN).

El ciclotrón mide su producción en mili curie (mCi), siendo una medida de radioactividad, y los valores anuales son los siguientes:

AÑO	Mili Curie (mCi)
2014	19.052
2015	24.950
2016	16.070

En este proceso se puede medir el rendimiento a través de la productividad, el rendimiento en el desempeño del puesto o en el cumplimiento de las metas y objetivos cuantificables.

## **GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN**



Existe un procedimiento de evaluación de desempeño, con la posibilidad de ascender en una o dos categorías del escalafón. Ello dependerá de los resultados de la evaluación, los cargos y de los presupuestos asignados.

Existe una plantilla de categorías que se define presupuestariamente y que corresponde cada tramo, nivel y grado a una escala salarial.

No existen políticas de reconocimiento no monetario de los logros personales.

Las paritarias son llevadas a cabo por la UNION DEL PERSONAL CIVIL DE LA NACIÓN (UPCN), pero a fines del 2016 se ha constituido una Comisión Negociadora Sectorial para el personal de la Comisión Nacional de Energía Atómica entre los representantes del Estado empleador y los empleados públicos.

Medir el rendimiento en el proceso de obtención del flúor deoxi glucosa se hace posible desde el punto de vista interno, ya que el producto debe salir en forma exitosa, para ello se hacen controles previos para lograrlo. Existen dos controles claves que son cuando finalizan tanto la obtención del fluor 18 como la sustancia flúor deoxi glucosa.

El proceso puede ser abortado y cuando sucede se solicita a la Fundación Centro Diagnóstico Nuclear para analizar si pueden hacer el proceso, caso contrario se llega a un acuerdo para hacerlo en otro momento.

El rendimiento desde el punto de vista externo, el organismo cuenta con un procedimiento llamado de quejas de los clientes, no conformidades, acciones correctivas y preventivas. Este procedimiento resume como registrar las quejas o reclamos de los clientes, detectar las no conformidades, analizarlas, investigación de las causas y buscar una solución.

## **GESTIÓN DE DESARROLLO**

Las promociones y el desarrollo de la carrera están vinculadas con las evaluaciones de desempeño.

El Instituto Nacional de la Administración Pública tiene como objetivo capacitar a los organismos de la Administración Pública Nacional, con una gran variedad de cursos, pero dirigidos al sector administrativo. En nuestro caso en el Ciclotrón dadas las características particulares no es el marco aceptable para realizarlas, se requerirán cursos más especializados los que serán onerosos.





Los empleados del ciclotrón requiere de una capacitación complementaria, que dependerá de su puesto, pero en general se trata de una capacitación teórica práctica en la formación básica con conocimientos de Física Nuclear, procesos de interacción de radiación con la materia, irradiación y activación de bancos, cálculo de blindaje, teoría del funcionamiento de un ciclotrón, (campo magnético, campo eléctrico, fuente de iones), haber realizado y aprobado un curso de Protección radiológica nivel profesional o equivalente reconocido por la Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN), capacitación en el manejo y manipulación de material radioactivo.

Requiere que posea una Licencia Individual y una Autorización específica que son otorgadas por la Autoridad Regulatoria Nuclear (ARN).

Existen procedimientos establecidos para la Calificación, capacitación y entrenamiento de personal que consiste en establecer los métodos, la secuencia y la forma de mantener al día la calificación, capacitación y entrenamiento del personal que ejecuta tareas para los laboratorios, instalaciones y demás sectores.

El Jefe del Sector debe asegurar la competencia de todo el personal que realiza tareas, en especial, del que opere equipamiento específico, lleve a cabo procesos, ensayos o calibraciones, evalúe resultados y/o firme informes de ensayo o certificados de calibración. Cuando se emplea personal que se está capacitando, se debe proveer una supervisión apropiada. El personal que realiza tareas específicas debe estar calificado sobre la base de educación, capacitación, experiencia apropiada y aptitudes demostradas.

El jefe del sector propone un plan de capacitación elevando a la ARN los temas que se tratarán en los cursos de reentrenamientos junto con los profesores que realizarán la capacitación. La ARN establece temas básicos a tratar como la cultura de la seguridad, los incidentes en la instalación, como se resolvieron los incidentes, los simulacros, etc. Estos cursos de reentrenamiento son anuales y los realiza el sector en su conjunto, y se realizan para fortalecer los conocimientos, y resolver las emergencias que pudieran surgir.

## **GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

En la Comisión se formula el presupuesto en forma trianual, estimando los gastos en personal basándose en los datos reales y estimando las posibles modificaciones en el plantel del organismo.



Luego se remite a la Gerencia de Administración y Finanzas para la incorporación en el anteproyecto de presupuesto.

Cuando está preparado en anteproyecto de presupuesto es enviado al Ministerio de Economía para su análisis. Posteriormente suelen enviarlo al organismo para ajustar los valores a los techos establecidos. Finalizado ese acomodamiento se envía el proyecto de presupuesto para formar parte del Presupuesto del año, donde el Poder ejecutivo envía al Congreso para su aprobación.

Actualmente tenemos planta permanente, becarios y personal con contrato a plazo fijo.

En el presupuesto anual están contemplados los puestos de trabajos y valorizados anualmente, pero en forma cerrada, sin discriminar los sectores intervinientes.

El sector del Ciclotrón participa en la confección del anteproyecto de presupuesto, donde tiene en cuenta la materia prima, los equipos e instrumental necesarios como así también las capacitaciones.

## **GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

El sector del ciclotrón posee los legajos de cada integrante del sector conformado por los siguientes registros:

- Currículum actualizado.
- Certificados de la formación adquirida (estudios cursados a nivel primario, secundario, terciario, de grado o de posgrado).
- Perfil del puesto
- Capacitación (cursos realizados, talleres, asistencia a congresos, etc.)
- Evaluación de la eficacia de dicha capacitación.
- Entrenamiento (específico en la tarea que realiza)
- Registros de calificaciones emitidas por el Jefe del Sector, o por otros sectores de la casa

Cada persona es responsable de presentar originales o copia, según corresponda, de los títulos o certificados obtenidos a fin de que el Responsable Administrativo ó el Responsable de Calidad mantengan actualizado su legajo.





Los legajos en la institución se llevan en forma manual y se encuentran en la Subgerencia Personal que depende de la Gerencia de Recursos Humanos. Por medio de la Resolución N° 409/2008 EL Presidente de la CNEA establece la reglamentación y pautas del Legajo Personal Único.

En el reglamento se establece que el legajo de cada empleado contendrá los antecedentes personales y profesionales y que deberá estar actualizado permanentemente. El legajo reviste el carácter de confidencial, teniendo acceso el titular y las jefaturas de departamento o superior según la estructura organizativa.

El legajo contiene la siguiente información, entre otros:

- ✓ Datos Personales
- ✓ Datos familiares
- ✓ Domicilio
- ✓ Percepción de pasividad
- ✓ Estudios cursados y conocimiento
- ✓ Designaciones
- ✓ Exámenes Psicofísicos
- ✓ Situación especial de revista
- ✓ Carrera administrativa
- ✓ Becas
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Capacitación
- ✓ Felicitaciones, menciones y distinciones
- ✓ Sanciones disciplinarias
- ✓ Licencias

La liquidación de haberes se realiza en forma sistematizada y lo lleva a cabo la Subgerencia de Remuneraciones, cuyas acciones son las siguientes:

1. Dirigir el proceso correspondiente a la información base para la correcta liquidación de la remuneración del personal permanente, no permanente de la Institución y de los estipendios de beca.



2. Supervisar todo lo relacionado con las liquidaciones de los pagos y retenciones al personal por todo concepto, como así también las certificaciones de remuneraciones y servicios.
3. Producir las modificaciones en los sistemas de liquidación, para la correcta imputación de cada concepto de haberes y descuentos.
4. Administrar el Sistema Integrado de Recursos Humanos en sus distintos módulos, dirigir el procesamiento de la información referente al Módulo Liquidación de Haberes y supervisar su actualización.
5. Proporcionar a los distintos organismos con competencia que lo requieran, los datos vinculados a las remuneraciones de los recursos humanos de la C.N.E.A.
6. Realizar los estudios pertinentes para determinar la grilla salarial y participar en la periódica valoración relativa de los puestos de trabajo que surjan del nomenclador.
7. Elaborar el anteproyecto del presupuesto anual del Inciso 1 – GASTOS EN PERSONAL y propuestas sobre políticas de remuneraciones y compensaciones.
8. Efectuar el control de las acciones derivadas de la aplicación del sistema informático de la Gerencia Recursos Humanos.
9. Supervisar la información vinculada a los temas de su incumbencia, a ser enviada a distintos organismos.

## **GESTIÓN DEL DESARROLLO Y LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES**

Los sistemas de seguridad están dados por la normativa establecida por la Autoridad Regulatoria Nuclear para este tipo de instalación como es el ciclotrón.

Una medida de seguridad está en la puerta de ingreso al ciclotrón es un cilindro cortado al medio que gira 90° para bloquear la entrada cuando está encendido el ciclotrón.

Para el ingreso a la sala del ciclotrón se prevén la colocación de dosímetros junto con un guardapolvo. Se anotan en unas planillas el nombre y apellido de las personas ingresantes y el número de dosímetro. Luego de finalizado ese dosímetro es medido todo los meses y se establece la cantidad de radiación recibida por cada uno de los ingresantes.

El ingreso al edificio está registrado mediante un cierre magnético que mediante un programa se puede visualizar los ingresos y egresos del edificio.

Existen manuales de procedimientos que establecen como deben operar los distintos puestos de trabajo.



#### CAPITULO IV

### PROPUESTA DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADOS A LA GESTIÓN POR RESULTADOS

La Comisión no aplica la gestión por resultados en los Recursos Humanos, pero en el Ciclotrón por ser un sector productivo donde está definida su meta, sus procesos son claros y con un proceso industrial determinado, podremos utilizar la gestión por resultados siendo fundamental para poder realizar las modificaciones propuestas que las autoridades se encuentren comprometidas con el cambio a realizar para lograr un exitoso resultado con las siguientes características a implementar:

La **planificación** de los Recursos Humanos en el sector debe estar orientada a:

- 1) Optimizar los procesos.
- 2) Determinar las personas necesarias para esos procesos.
- 3) Proyectar los cambios de personal que pudieran existir por nuevas tecnologías, sustitución o incorporación de nuevos puestos de trabajos, el acortamiento de los procesos.
- 4) La optimización de los procedimientos y las capacitaciones individuales y grupales que haya que incorporar para desarrollar la mejora continua.

Dentro de la planificación se deben tener en cuenta la mayor satisfacción del personal, el compromiso de la tarea y la responsabilidad social corporativa, es decir tener programas sociales que logren alcanzar beneficios útiles para la comunidad y la propia institución.

Por lo expuesto, proponemos que el sector Ciclotrón establezca una planificación estratégica donde se establezcan los objetivos y éstos se encuentren estrechamente relacionados con la misión y los objetivos de la organización. Asimismo que el sector establezca las metas, los productos y los indicadores que le permitan la evaluación, medición y corrección de los objetivos en recursos humanos.

La **organización del trabajo** debe permitir realizar una reingeniería de los procesos con el fin de cumplir con la demanda, para ello es necesario relevar y redefinir los puestos de trabajo y sus perfiles con cierta periodicidad. Las nuevas tecnologías impulsarán el monitoreo de los



puestos de trabajo y nos planteará la necesidad de redefinir, en un futuro, los perfiles necesarios.

Proponemos que el sector mencionado:

- 1) Elabore un nomenclador de los puestos de trabajos acorde con los lineamientos de la Gerencia de Recursos Humanos y que los revise periódicamente. La revisión debería efectuarse antes del convenio paritario, para poder presentar modificaciones en caso de que existieran.
- 2) Los puestos de trabajo deberá definirlos con claridad para que esté claramente establecida la responsabilidad, de tal manera que permita una mejor calidad en el trabajo y una mayor motivación.
- 3) Los perfiles deberá elaborarlos adecuadamente para asegurar una gestión correcta en la incorporación de personal como también en las evaluaciones y desarrollo de las personas.

Para la **gestión del empleo** propongo que el sector establezca indicadores en cuanto a la calidad de los reclutamientos y la calidad de la recepción que nos permite confeccionar un plantel idóneo y acorde a las necesidades de la institución.

Ante la necesidad de personal se arbitran los medios para una búsqueda interna, y en caso de que fracase una externa.

Por eso, proponemos que:

- 1) El sector establezca ingresos de personal desde el exterior a través de concursos de antecedentes y oposición para cubrir los cargos.
- 2) Una vez ingresado el sector se encargará de su capacitación, que con el tiempo, monitoreará el desarrollo de su desempeño, que de ser satisfactorio producirá una movilidad.
- 3) Las desvinculaciones son limitadas ya que el empleo público ofrece una estabilidad pero las mismas se producen como producto de la jubilación o por una mejor oferta de trabajo desde el exterior de la institución. Como producto de las jubilaciones el jefe del sector debe responsabilizar al que se jubila en la preparación de la capacitación de los mandos medios que serán los próximos jefes, en caso de que exista. El sector deberá mejorar el entorno, producir una capacitación continua y generar incentivos



para evitar el éxodo de personal joven como producto de una mejora laboral en el exterior.

- 4) El sector deberá medir dos aspectos importantes por un lado la tasa de rotación del personal y por otro la tasa de ausentismo, ambas nos informarán si la gestión fue o no eficiente en los Recursos Humanos y nos determinará las causas.

Las desvinculaciones se podrían dar por despido disciplinario y rescisión de la relación de empleo por causas técnicas, económicas u organizativas. Es un tema muy conflictivo por eso el jefe del sector deberá ser parte de las charlas con los gremios y formar parte de la mesa negociadora.

Para la **gestión de rendimiento** proponemos que el Ciclotrón:

- 1) Defina los objetivos y metas que se desean lograr, luego definir el rendimiento con precisión comprendiendo como se evalúa y finalmente que se establezca con exactitud la relación entre los esfuerzos y los resultados deseados.
- 2) Evalúe a su personal en función de la productividad, el rendimiento del puesto y el cumplimiento de las metas y objetivos cuantificables. Planteamos que el sector debería realizar una combinación de todos ellos al momento de evaluar.

La idea estratar de establecer políticas dinámicas de recursos humanos que promuevan y alienten la iniciativa personal, apoyen los proyectos, desarrollen las habilidades, fomenten los valores institucionales, el espíritu de equipo y el pensamiento empresarial. Gestionadas estas políticas se podrán planificar las tareas, y en función de las metas trazadas, evaluar al personal en términos de desempeño por resultados.

La **gestión de compensación** trata sobre la remuneración monetaria y no monetaria.

Proponemos:

1. Para la remuneración monetaria una retribución variable que está en concordancia con la meta, los resultados y evaluación del personal.
2. Para la remuneración no monetaria se puede diseñar un esquema de beneficios para todo el personal como por ejemplo, un descuento en farmacias o gimnasios por ser personal del organismo, o en función del rendimiento como ser el pago de todo el año de la comida, viajes, cursos individuales no



relacionados con el trabajo (ej.: curso de fotografía) o vacaciones gratis para el grupo familiar por algunos días, etc.

Si se cuenta con una clasificación de los puestos de trabajo por niveles retributivos facilitaría el rendimiento y el aprendizaje.

Debería el sector proponer que exista una equidad interna y externa dentro de la institución; interna donde la retribución debería ser la misma para los similares puestos de trabajo en los diferentes sectores y externa donde el salario debería estar acorde con el mercado en los distintos puestos. Todo es factible de llevar a cabo no solo con la aprobación de las máximas autoridades sino también con la Comisión Negociadora Sectorial que sin su apoyo no es factible su implementación.

En la **gestión del desarrollo** proponemos que el sector:

1. Desarrolle un plan de capacitación en los mandos medios que permita brindar herramientas efectivas y conceptos claves, que permitan lograr y desarrollar un equipo de trabajo eficiente, comprometido y dispuesto.
2. Desarrolle, en base a las experiencias previas, sus capacidades de diagnóstico y ejercicio de liderazgo de procesos organizacionales.
3. La capacitación debe ser objeto de evaluación que nos permita evaluar los resultados, costos y el impacto producido en el rendimiento de las personas.

La capacitación se basa en la necesidad de la organización y debe estar dirigida con la finalidad de poder ascender en el escalafón, para actualizarse sobre nuevas técnicas, sobre gestión, para desarrollar las relaciones interpersonales, por eso debe existir un plan de capacitación, el que será monitoreado para determinar su resultado y efectividad, y en base a ello hacer las correcciones necesarias.

El aprendizaje colectivo comprende el liderazgo, en el comportamiento en el grupo y entre los grupos. Las organizaciones requieren de un equipo de trabajo que les permita diferenciarse. Por este motivo, desarrollar y conducir en forma eficiente al personal se volvió para las mismas en un elemento sustancial para lograr que su capital humano sea hoy una ventaja competitiva.

Para lograr cada una de las necesidades propuestas es necesario contar con el **presupuesto de gastos en Recursos Humanos** para llevar a cabo con la capacitación, con la retribución no monetaria, con la retribución variable. Donde primero se establecerán los proyectos y luego





analizaran los resultados obtenidos y de lo que se obtengan se analizan los desvíos para volver a definir el presupuesto.

Para ello hay que definir las metas, los productos intermedios y terminales y los indicadores que nos servirán para poder medir lo que se ha hecho, obtener un resultado, analizar los desvíos y corregirlos, en la medida en que se puedan.

Por lo expuesto, proponemos que se aplique el presupuesto por programa orientado a resultados.

La **gestión de la Administración** en el Sector proponemos:

- 1) Un sistema de gestión de Recursos Humanos que sea parte de un sistema integral de la institución, que permita obtener información actualizada de su personal en todo sentido, y que el sector pueda tener acceso a ese sistema volcando datos y actualizando los mismos de su personal.
- 2) Un programa de liquidación de haberes que permita calcular los distintos escenarios que se propongan.
- 3) La aplicación de la ABM para lograr reducir el tiempo y el esfuerzo requerido para llevar a cabo las actividades, eliminar las actividades innecesarias, seleccionar las actividades con un costo óptimo para llevar a cabo el trabajo, compartir actividades, siempre que sea posible, y reasignar los recursos disponibles como consecuencia de una mejora.

En la **gestión de las relaciones humanas y sociales** proponemos que la Gerencia de Recursos Humanos sea la coordinadora de talleres que integren los conocimientos técnicos con el fin de:

- 1) Resolver diferentes conflictos que se presentan, los convoque a participar y describir sus experiencias.
- 2) Trabajar con la dinámica de grupo, juego de roles y liderazgos, a través del equipo de trabajo Psicología Laboral, que es el grupo de mayor experiencia en el tema.

Proponemos también, que se ponga en práctica una relación más estrecha con los sindicatos, gremios o representantes de los trabajadores, con el fin de alcanzar una negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo más acorde a las



necesidades de los asalariados, y que la misma sea durante todo el año y no solo cuando se acerquen las paritarias.

La idea es confeccionar un ambiente de trabajo que ofrece recursos, medios y oportunidades, para ello es necesario que se coordine el trabajo de los individuos y de los grupos, y que la organización pueda manejarse dentro de las restricciones, responder a la demanda y obtener ventaja de las oportunidades.

La CNEA se rige en materia laboral por la Ley Nacional de la Actividad Nuclear por la ley de Contrato de Trabajo (20.744). Pero a su vez, se encuentra adherido al Convenio Colectivo de Trabajo General, Decreto N° 214/06, como lo señala su artículo primero “será de aplicación para todos los trabajadores bajo relación de dependencia laboral con las jurisdicciones y entidades descentralizadas detalladas en el Anexo I del presente”. Asimismo internamente se rige por la Resolución de Directorio 10/99, Boletín Administrativo Público N° 18/99) que contiene cláusulas generales y reglamentaciones que establecen la normativa interna. Todas estas normativas no prevén la aplicación de la Gestión por Resultados en Recursos Humanos en cuanto a las condiciones de trabajo ni remuneración variable.

Es importante destacar que la CNEA no ha suscripto el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público Decreto 2098/08 (SINEP). No obstante ello, recién a fines del 2016 se ha constituido una Comisión Negociadora Sectorial para el personal de la Comisión Nacional de Energía Atómica entre los representantes del Estado empleador y los empleados públicos. Con este nuevo escenario, el cambio de la normativa junto con la Comisión Negociadora sectorial habilitaría la aplicación de una regulación tanto en la remuneración variable como en las nuevas condiciones de trabajo basadas en la Gestión por Resultados.





## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

La Gestión de Recursos Humanos orientado a la Gestión por resultados no se ha implementado en la Administración Pública.

Por eso es necesario establecer una norma que comprenda los distintos aspectos que hacen a la Gestión de Recursos Humanos como ser:

- Una planificación de los Recursos Humanos no solo pensados en aquí y ahora sino pensar en el futuro. Como una herramienta de gestión que permita en los recursos humanos disponibles sea eficiente a largo plazo, mejorar los resultados y lograr el óptimo uso de los mismos. Que dentro de la planificación se contemple el presupuesto necesario para llevar a cabo la capacitación, los incentivos y la promoción en la carrera.
- El reclutamiento y selección de personal debe llevarse a cabo bajo concurso donde se tenga en cuenta los antecedentes, habilidades y conocimientos adecuándose al perfil del puesto. Donde solo exista la idoneidad sin que existan cuestiones de arbitrariedades. Una vez ingresado debe estar estipulado su puesto de trabajo, funciones y tareas ajustadas a su perfil. Establecer indicadores de calidad de los reclutamientos y de calidad de la recepción.
- La descripción de los puestos de trabajo y los perfiles que se encuentren detallados con precisión, reflejando los requisitos reales. Confeccionar un nomenclador de los puestos de trabajo y actualizarlos periódicamente.
- Las evaluaciones de desempeño deben tener la función de un factor de motivación. Al empleado se le deben fijar objetivos, y metas a alcanzar de esa manera, su evaluación se mediará en función a los resultados obtenidos. Establecer indicadores en función de la productividad, el rendimiento del puesto o en el cumplimiento de las metas y objetivos cuantificables.
- Remuneración variable (incentivos) estarán en concordancia con los objetivos y resultados que el trabajador debe alcanzar en su puesto de trabajo en un determinado periodo.



- La aplicación el presupuesto por programas orientada a resultados. Establecer indicadores de desempeño como ser de resultado e impacto; de producción terminal; de producción intermedia; de economía y eficacia; y de calidad.
- La sociabilización dentro de la organización es un proceso de tipo informal, que depende del grupo de trabajo y de los superiores. Los componentes formales como la misión, visión, procedimientos, normas, políticas escritas y establecidas tienen gran impacto en la organización y su sociabilización. La gestión por resultados requiere de estructuras flexibles, de una administración eficaz, eficiente y efectiva de los recursos, buscando la productividad y el control y monitorio de los desvíos. Enfocarse en la producción de resultados, innovación y en el aprendizaje.

Las organizaciones públicas entienden que el personal es un recurso como costo en vez de tomarlo como un capital dentro de la organización.

Para poder aplicar la Gestión por Resultados en los recursos humanos es necesario un cambio cultural, donde plantea la gestión de manera integral y estratégica, administrando los escenarios y las personas con su entorno laboral.

Atento al marco legal que regula las retribuciones y condiciones de trabajo, es necesario para los cambios propuestos, incorporar en forma progresiva e ininterrumpida en las negociaciones paritarias, dentro del Convenio Colectivo de Trabajo, los elementos necesarios para una Gestión por Resultados aplicable al Sector Público.



Actividad	Meses del año 2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lectura y análisis de las leyes, reglamentos y disposiciones relacionadas con el empleo.	X	X	X									
Recopilación de información en la Comisión Nacional de Energía Atómica				X	X	X						
Redacción y desarrollo del trabajo de investigación							X	X	X			
CONCLUSIONES: Redacción										X	X	



Referencias Bibliográficas:

- (1) Longo, Francisco. 2008. *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, Cataluña, España. Ediciones Bellaterra.
- (2) .Carta Iberoamericana de la Función Pública. 2003. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia
- (3) IACOVIELLO, Mercedes y Pulido, Noemí. 2008. *Gestión y gestores de resultados: Cara y contracara*. Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Reforma y Democracia N° 41 – Caracas.
- (4) Longo, Francisco. 2004. *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- (5) Makón, Marcos Pedro. 2000. *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública de la Nación*. V Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Santo Domingo, República Dominicana.
- (6) Plan estratégico 2015-2025 de la Comisión Nacional de Energía Atómica. – Diciembre 2015



Solicitud de aprobación de <b>PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno María Gabriela JIMENEZ DURAN		Tipo y N° de documento de identidad DNI 16.137.813
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo		
Título del Trabajo Final (preliminar) GESTION POR RESULTADOS EN LOS RECURSOS HUMANOS: UNA NORMA QUE LA REGLAMENTE		
Conformidad del profesional propuesto como Tutor de Trabajo Final He revisado el proyecto y acepto la postulación como Tutor comprometiéndome a dirigir las tareas del alumno orientadas a elaborar su Trabajo Final de Especialización.  Firma del Tutor de Trabajo Final .....		
<b>Datos de contacto del postulante a Tutor</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de Trabajo Final de Especialización</li> <li>• CV del postulante a Tutor de Trabajo Final (si no fuera docente de la Especialización)</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	
<b>Para uso exclusivo de la Dirección de la Especialización</b>		
Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de tema de Trabajo Final y designación de Tutor/a propuesto/a.		
FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA	ACLARACIÓN	FECHA