



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

Cohorte 2016-2017

Trabajo Final de Maestría

***“El Desarrollo de Carrera en Organismos de Control
del Sector Público Nacional.
Casos SIGEN y AGN.”***

Alumna: Lic. Cristina Soledad Juretich

Tutora: Mag. Silvina Uviz D’Agostino

~ Junio de 2019 ~

Agradecimientos

A mis padres, María Cristina y José Luis...

A mis hermanos, Eduardo, Cristian y Andrea...

A mi tutora, Silvina...

A mis amigas de la facultad, Mariana y María de la Paz...

A los que me apoyaron y ayudaron en este proceso...

¡Gracias por ser parte!

Índice

1.	Introducción.....	- 9 -
2.	Capítulo 1	- 12 -
2.1.	Problema de Investigación.....	- 12 -
2.2.	Objetivos.....	- 12 -
2.2.1.	Objetivo General	- 12 -
2.2.2.	Objetivos Específicos.....	- 12 -
2.3.	Justificación y viabilidad del proyecto	- 13 -
2.4.	Supuestos de trabajo	- 13 -
2.5.	Principales variables de análisis	- 14 -
2.6.	Indicadores.....	- 15 -
3.	Capítulo 2	- 16 -
3.1	Antecedentes.....	- 16 -
3.1.1	Constitución del Sistema de Control del Sector Público Nacional.....	- 16 -
3.1.2	Marco normativo del empleo público argentino: régimen jurídico y escalafonario.	- 19 -
3.1.3	Evolución y distribución del empleo en el Sector Público Nacional.....	- 23 -
3.2	Estado de Arte	- 27 -
4.	Capítulo 3	- 33 -
4.1.	Marco Teórico	- 33 -
4.1.1.	Empleo público.....	- 33 -
4.1.2.	Derecho a la Estabilidad	- 34 -
4.1.3.	Convivencia con personal no permanente	- 36 -
4.1.4.	Desarrollo de carrera.....	- 37 -
4.1.5.	Roles de los agentes de Recursos Humanos	- 47 -
4.1.6.	Mediciones del desempeño laboral.....	- 56 -
4.1.7.	Procesos de capacitación	- 61 -

4.1.8.	Administración de las remuneraciones	- 68 -
4.1.9.	Dificultades a lo largo de la carrera administrativa	- 73 -
4.1.10.	Carrera administrativa en otros países.....	- 78 -
5.	Capítulo 4	- 87 -
5.1.	Estructura metodológica de la investigación	- 87 -
5.1.1.	Tipo de estrategia elegida	- 87 -
5.1.2.	Diseño de investigación	- 87 -
5.1.3.	Fuentes de datos	- 87 -
5.1.4.	Técnicas de recolección de datos	- 88 -
5.1.5.	Identificación de la unidad de análisis	- 88 -
6.	Capítulo 5	- 89 -
6.1.	Presentación de los organismos elegidos.....	- 89 -
6.1.1	Sindicatura General de la Nación (SIGEN)	- 89 -
6.1.2	Auditoría General de la Nación (AGN)	- 106 -
7.	Capítulo 6	- 123 -
7.1.	Análisis de los resultados obtenidos	- 123 -
8.	Conclusiones.....	- 142 -
9.	Referencias Bibliográficas.....	- 153 -
10.	Anexos.....	- 157 -
10.1.	Planillas Anexas de la Ley de Presupuesto 2019, Oficina Nacional de Presupuesto, SIGEN.....	- 157 -
10.2.	Formulario de postulación para la Promoción de Tramo Escalafonario del personal permanente. SIGEN.....	- 159 -
10.3.	Formularios para la Solicitud de Cambio de Agrupamiento. SIGEN.....	- 161 -
10.4.	Modelo de Evaluación de Desempeño para los agentes del Nivel A de la SIGEN, personal planta permanente.	- 164 -
10.5.	Modelo de Evaluación de Desempeño para los agentes del Nivel A de la SIGEN, personal no permanente.	- 172 -

10.6.	Planillas Anexas de la Ley de Presupuesto 2019, Oficina Nacional de Presupuesto. AGN.	- 175 -
10.7.	Formulario de Alta para Inscripción en Actividades de Capacitación- Formulario Interno- AGN.....	- 176 -
10.8.	Formulario de Evaluación de Desempeño para los agentes con personal a cargo- Formulario Interno- Disp. AGN 22/15, AGN.	- 177 -
11.	Apéndice.....	- 182 -
11.1.	Modelo de cuestionario.....	- 182 -
11.2.	Resultados del cuestionario	- 188 -

Índice de Tablas

Tabla 1: Indicadores diseñados para cada variable.	- 15 -
Tabla 2: Recursos Humanos del Sector Público Nacional en el período 2003-2014.	- 24 -
Tabla 3: Evolución y variación de los puestos de trabajo en el Sector Público Nacional, en el período Dic 2014-Dic 2017.	- 26 -
Tabla 4: Modelo integrado de desarrollo profesional.	- 42 -
Tabla 5: Actuaciones para incorporar el 70/20/10 en la práctica.	- 66 -
Tabla 6: Régimen Escalafonario de la SIGEN.	- 92 -
Tabla 7: Carga de Créditos.	- 98 -
Tabla 8: Cursos realizados en 2018.	- 100 -
Tabla 9: Unidades Retributivas para cada nivel escalafonario.	- 104 -
Tabla 10: Conceptos adicionales.	- 104 -
Tabla 11: Categorías y grados existentes.	- 110 -
Tabla 12: Nomenclador de funciones.	- 110 -
Tabla 13: Cantidad de agentes por categoría y grado.	- 112 -
Tabla 14: Concursos iniciados, en trámite y finalizados en el año 2018.	- 114 -
Tabla 15: Capacitaciones brindadas durante el 2018.	- 116 -
Tabla 16: Cantidad de evaluaciones/Concurso por categoría.	- 117 -
Tabla 17: Calificaciones de la autoevaluación.	- 118 -
Tabla 18: Asignaciones de Unidades Retributivas.	- 119 -

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dotación de la planta de la SIGEN. Diciembre 2018.	- 95 -
Gráfico 2: Sexo de la planta de la SIGEN.	- 96 -
Gráfico 3: Cantidad de Agentes en cada Nivel Escalafonario.....	- 96 -
Gráfico 4: Dotación de la planta de la AGN. Septiembre 2018.	- 111 -
Gráfico 5: Sexo de los agentes de la AGN. No incluye Auditores Generales.....	- 112 -
Gráfico 6: Rangos etarios de los encuestados.	- 123 -
Gráfico 7: Nivel de estudio alcanzado por los encuestados.	- 124 -
Gráfico 8: Años de antigüedad de los encuestados en su organismo (en años).	- 125 -
Gráfico 9: Puesto de los agentes que participaron del estudio.	- 126 -
Gráfico 10: Participación en otros ámbitos laborales. Experiencia en el ámbito público y privado.	- 127 -
Gráfico 11: Existencia de diferencias en tareas y responsabilidades entre personal permanente y contratado.....	- 128 -
Gráfico 12: Modificaciones que han tenido los agentes en su carrera administrativa.	- 132 -
Gráfico 13: Percepción de transparencia respecto las promociones de carrera.....	- 133 -
Gráfico 14: Distribución de los agentes respecto la evaluación o no de desempeño laboral formal.	- 135 -
Gráfico 15: Aplicación de lo aprendido en las capacitaciones en las tareas habituales	- 138 -
Gráfico 16: Promociones de la muestra.....	- 145 -
Gráfico 17: Percepción respecto las remuneraciones percibidas.....	- 149 -

Índice de Figuras

Figura 1: Composición del Sector Público Nacional.....	- 17 -
Figura 2: Sectores sujetos de auditoría.	- 18 -
Figura 3: Roles del agente de Recursos Humanos.	- 47 -
Figura 4: La gestión de las personas en el 2020.	- 50 -
Figura 5: Modelo de gestión de personas en el mundo azul.....	- 51 -
Figura 6: Modelo de gestión de las personas para el mundo verde.	- 52 -
Figura 7: Modelo de gestión de personas para el mundo naranja.	- 54 -
Figura 8: Aspectos a considerar para actualizar sus PGD.	- 58 -
Figura 9: Grados de intervención de los capacitadores.	- 62 -
Figura 10: Evaluación de desempeño en Colombia.	- 80 -
Figura 11: Aspectos relevantes respecto los concursos.....	- 145 -
Figura 12: Aspectos relevantes respecto las evaluaciones de desempeño formales.....	- 148 -
Figura 13: Dificultades en la permanencia en la organización.....	- 150 -

1. Introducción

A lo largo de los últimos años, se ha observado un incremento vertiginoso del estudio de las organizaciones y mucho más de sus recursos humanos, producto de los avances tecnológicos y digitales, sociales, económicos, culturales, organizacionales. Esto se debe a los cambios que van incidiendo en la gestión de las organizaciones y de los recursos humanos, los cuales generalmente los afectan, ya sea poco o en demasía.

Contar con los recursos humanos adecuados para ir acompañando estos avances resulta fundamental, y ello depende de ambas partes, primero de la organización y luego de los recursos humanos que componen esa organización. Ello implica hacer hincapié en la posibilidad de desarrollar profesionalmente a estos recursos humanos, a través de las herramientas que les pueda dar la organización y otras que pueda captar del entorno.

Este desarrollo profesional corresponde en su gran mayoría a la planificación de la carrera de los agentes en la organización. Como se mencionó anteriormente, es la organización quien debe diseñarla, a través de capacitaciones sobre las actualizaciones de cada especialización en particular, evaluaciones en función de lo realizado para definir fortalezas y debilidades y de allí buscar oportunidades de mejora, progresos en cuanto a tareas y funciones, todo ello impactando de manera directa en sus respectivas remuneraciones.

Es por ello, que en esta oportunidad se intenta conocer y describir este desarrollo de carrera ya descrito, en los Organismos de Control del Sector Público Nacional, particularmente en la Sindicatura General de la Nación y en la Auditoría General de la Nación, atento a que este desarrollo cruza transversalmente a todas las organizaciones, ya sea que pertenezcan al ámbito público o privado. Si bien este último puede resultar ser el ambiente más estudiado, no debemos olvidar la función de los organismos del ámbito público, principalmente los elegidos en este trabajo de investigación, atento su función de controlar y rendir cuentas sobre los fondos públicos utilizados en cada caso.

Si bien estos organismos cuentan con su “carrera administrativa” definida mediante sus respectivas regulaciones, ésta se encuentra relegada desde hace años, por lo que surge la necesidad de pensar y actuar en consecuencia en el desarrollo profesional de sus respectivos agentes.

Es por ello, que se presenta este trabajo de investigación, que incluye los siguientes capítulos:

En el *Capítulo 1* se presenta la definición del problema de investigación, siendo éste el objeto establecido y los objetivos generales y específicos. Además de ello, se expone la justificación y viabilidad del presente proyecto, los supuestos de trabajo establecidos y se presentan las principales variables de análisis con sus respectivos indicadores de medición.

En el *Capítulo 2* se encuentran los Antecedentes y el Estado del Arte. En los Antecedentes se enuncia una breve descripción de la constitución de los sistemas de control, las principales normas que regulan el empleo público, así como también la evolución y distribución de este empleo. El Estado del Arte incluye aquellas investigaciones respecto el desarrollo de carrera de otros organismos del Sector Público Nacional, puesto que no se han encontrado estudios similares respecto los organismos elegidos para el actual trabajo.

El *Capítulo 3* se encuentra dedicado al Marco Teórico. En este apartado, se incluyen los diversos aportes y perspectivas teóricas de las variables estudiadas, se aborda la temática del empleo público, del derecho a la estabilidad y la convivencia con el personal de planta no permanente. Sumado a ello, se analiza el desarrollo de carrera con el estudio de los roles de los agentes de recursos humanos, recorriendo aspectos como la medición del desempeño laboral, los procesos de capacitación, su efecto en las remuneraciones y las dificultades que pueden atravesar los agentes a lo largo de su permanencia en las organizaciones. Finalmente, se intenta conocer la carrera administrativa en otros países de Latinoamérica.

En el *Capítulo 4* se puede apreciar la Estructura Metodológica de la Investigación. En ella se define y justifica el tipo de estrategia elegida, el diseño de la investigación, las fuentes de los datos utilizadas, las técnicas de recolección de datos y la identificación de la unidad de análisis estudiada.

El *Capítulo 5* abarca una Presentación de los organismos elegidos. De cada uno de los organismos, se realiza una breve descripción de su historia, se caracteriza en función de sus recursos humanos y de cada una de las variables estudiadas en el presente trabajo, basadas en sus respectivas regulaciones.

Finalmente, en el *Capítulo 6* se encuentra el Análisis de los resultados obtenidos. Allí en función de cada aspecto, se expone lo recabado en la recolección de los datos.

Es por todo ello, que los invito a recorrer las siguientes páginas, con el objeto de conocer un poco más a estos organismos, a sus recursos humanos, su desarrollo de carrera.

2. Capítulo 1

2.1. Problema de Investigación

En la actualidad, el desarrollo de la carrera laboral en las organizaciones resulta un proceso de suma importancia, toda vez que permite a los empleados proyectar y realizar una planificación de hacia dónde quiere llegar durante su permanencia en las organizaciones. Los organismos que cumplen las funciones de controlar las cuentas públicas del Sector Público Nacional tampoco quedan exentos de tal proceso. Por tal motivo y consultando la normativa vigente que rige el desarrollo de carrera de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) siendo éste el órgano de control interno y la Auditoría General de la Nación (AGN) el órgano externo, en el presente trabajo me propongo analizar el siguiente problema: **¿Cómo es el desarrollo de carrera administrativa de los empleados de los Organismos de Control del Sector Público Nacional en la actualidad y cuáles son los desafíos que afrontan, teniendo en cuenta su normativa vigente?**

2.2.Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Describir el desarrollo de la carrera profesional y los desafíos de los empleados que se desempeñan en la actualidad en los Organismos de Control del Sector Público Nacional.

2.2.2. Objetivos Específicos

- ❖ Indagar sobre los procesos de carrera administrativa de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) siendo éste el órgano interno y la Auditoría General de la Nación (AGN) el órgano externo, de acuerdo a su normativa vigente, distinguiendo las similitudes y diferencias entre ambos organismos.
- ❖ Describir las modalidades de contratación que aplican los Organismos mencionados y el desarrollo de carrera existente.
- ❖ Describir las evaluaciones de desempeño que se implementan en cada organismo.
- ❖ Analizar las capacitaciones brindadas por los Organismos de Control del Sector Público Nacional, identificando el impacto de ellas en la carrera administrativa de los agentes.
- ❖ Examinar el sistema de remuneraciones que se aplica en cada organismo y su importancia en el desarrollo de carrera.

- ❖ Identificar las dificultades que atraviesa el personal a lo largo del desarrollo de su carrera.

2.3. Justificación y viabilidad del proyecto

El presente trabajo pretende dar un aporte a la comunidad educativa sobre el desarrollo de los recursos humanos en los Organismos de Control del Sector Público Nacional, atento a la falta de investigación y análisis respecto el tema indicado. A partir de la caracterización de la **Sindicatura General de la Nación (SIGEN)**, siendo éste el órgano de control interno y de la **Auditoría General de la Nación (AGN)** el órgano de control externo, se intenta dar a conocer la metodología de desarrollo de carrera que implementa cada organismo así como también los desafíos y/o dificultades que afrontan, de acuerdo a cada marco legal que los acompaña. Cabe indicar que, si bien ambos organismos fueron creados en el mismo periodo, la SIGEN cuenta con su convenio homologado por el Ministerio de Trabajo, no siendo de esta manera para la AGN, por lo que resulta de importancia considerar los casos propuestos en esta oportunidad.

Trabajar en las debilidades y amenazas que sobresalen de su normativa vigente, permitirá posteriormente analizar las políticas en el marco de la economía, eficacia y eficiencia en sus procesos de gestión de los Recursos Humanos.

Respecto su viabilidad, resulta posible su análisis dado que se cuenta con cierto acceso a los organismos mencionados, siendo las restantes fuentes de análisis distintas publicaciones de páginas web de los organismos y trabajos de investigación realizados sobre la materia en estudio.

2.4. Supuestos de trabajo

En función de las características de la presente investigación, de carácter descriptivo, se plantean los siguientes supuestos de trabajo, definidos por el investigador previamente al trabajo de campo, y que pueden luego corroborarse, corregirse o bien ser cuestionados en los apartados siguientes.

- ❖ En primer lugar, se considera que los empleados de los dos colectivos se asemejan en cuanto a su composición. Ambos organismos fueron creados en periodos similares y, si bien absorbieron personal de otros organismos, se puede suponer que

fue superior la incorporación de personal nuevo a partir de su creación, siendo actualmente personal joven y de mediana edad -30 a 45 años-, que tiene entonces similares oportunidades de crecer profesionalmente.

- ❖ En segundo lugar, puede advertirse que al coexistir diversas generaciones, ello se vea reflejado en la necesidad de ir progresando y buscando la manera, a través de los recursos existentes en cada organismo, de crecer profesionalmente. Ello no solo implica contar con un desarrollo de carrera en el organismo, sino tener la posibilidad de participar de concursos, de poder capacitarse para encontrarse actualizado ante los rápidos cambios que el entorno exige, de evaluarse y ser evaluados para mejorar los aspectos que se encuentran débiles para la función que se desempeña, etc.

Cabe mencionar que, no se incorporan Hipótesis puesto que el objeto del presente trabajo no es buscar una explicación, motivo o causa de los fenómenos planteados, sino describirlos en un tiempo y espacio determinado.

2.5. Principales variables de análisis

Las variables a ser consultadas a los agentes encuestados, se mencionan a continuación con el objeto de tener presente aquellos aspectos que serán evaluados:

- ❖ Modalidad de contratación: En el presente análisis se describirán las características del personal que cuenta con estabilidad así como también aquellos de carácter contratado, siendo éstos los regímenes laborales más comunes del Sector Público Nacional.
- ❖ Posibilidades de carrera: Con esta variable se pretende analizar las posibilidades de promoción, siendo *horizontal* aquella que permite avanzar a través de grados pero que no afecta la actividad que se desempeña; *vertical*, cuando implica un cambio en el nivel, y *funcional*, cuando involucra el desarrollo de tareas distintas a las realizadas. Con ello, se hace referencia a las oportunidades para desarrollar habilidades y de avanzar en la carrera profesional.
- ❖ Proceso de capacitación: Incluye las actividades en las cuales se producen intervenciones de carácter educativas, formales y/o aquellas que son requeridas por los empleados de los organismos.

- ❖ Evaluación de desempeño: Corresponde a la instancia formal de evaluación por parte del organismo, en la cual se miden las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- ❖ Remuneraciones: Hace hincapié en la estructura salarial que rige en cada uno de los organismos, siendo éste un elemento de relevancia al momento de efectuar el desarrollo de carrera de los empleados.

2.6. Indicadores

Con el objeto de poder medir las variables ya indicadas, se plasman los indicadores que serán transformados luego en preguntas a realizarles a los agentes de los colectivos mencionados.

Tabla 1: Indicadores diseñados para cada variable.

Variables	Indicadores (Medición anual)
Modalidad de Contratación	❖ Régimen laboral actual.
Posibilidad de promoción	❖ Existencia de desarrollo de carrera. ❖ Existencia de concursos. ❖ Participación en concursos. ❖ Traslado automático, en función de condiciones.
Proceso de Capacitación	❖ Nivel de formación de los empleados. ❖ Porcentaje de empleados que participan en actividades de formación. ❖ Aprendizaje de los temas: posibilidad de trasladarla a las tareas. ❖ Motivos de las capacitaciones realizadas.
Evaluación de desempeño	❖ Existencia de Evaluaciones de desempeño. ❖ Porcentaje de evaluaciones de desempeño favorables.
Política de remuneraciones	❖ Nivel de satisfacción de los empleados.
Obstáculos de desarrollo de carrera	❖ Dificultades encontradas en la permanencia en el organismo.

Fuente: Elaboración propia.

3. Capítulo 2

3.1 Antecedentes

3.1.1 Constitución del Sistema de Control del Sector Público Nacional

Primeramente y a fin de comprender en una línea temporal el origen de los organismos que se pretenden analizar en el presente trabajo, es dable mencionar el rol de la Constitución Nacional Argentina. Esta máxima norma jurídica, modificada por última vez en 1994, incita en su Art. 14 bis a la regularización del trabajo, toda vez que será protegido por las leyes, en lo relativo a las condiciones dignas y equitativas de labor, jornadas limitadas, retribución justa, control de la producción y colaboración en la dirección, estabilidad en el empleo público, entre otros aspectos. Concertar convenios colectivos de trabajo y otros puntos hace hincapié en la participación de los gremios, además de establecer beneficios que el Estado otorgará.

Este trabajo y relación con otras partes, tales como los gremios, organismos, etc., se encuentra cubierta y protegida por institutos que regulan la actividad. He aquí la existencia de entidades que pretenden revisar el estado de situación y gestión de los organismos que luego son objeto de auditoria.

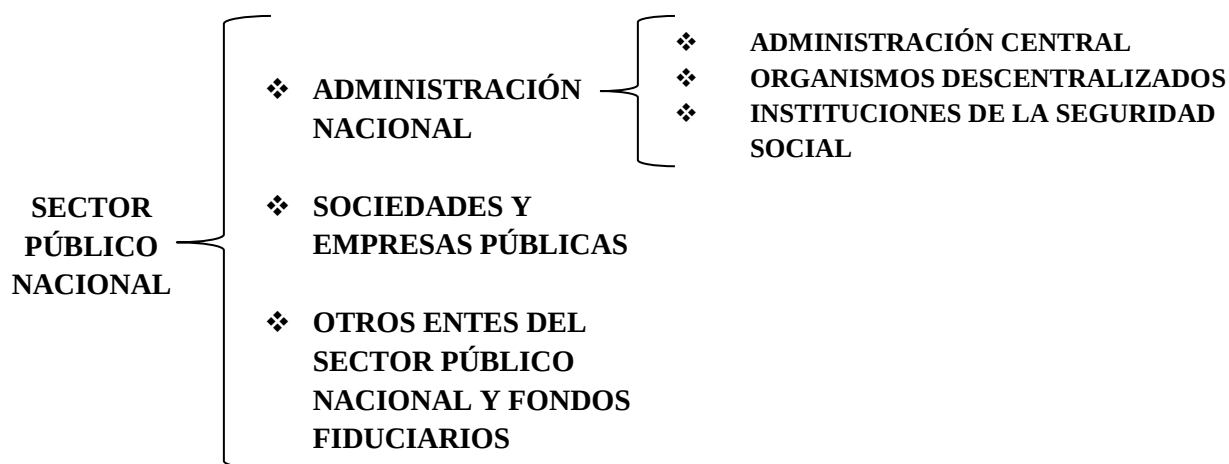
El Tribunal de Cuentas de la Nación, por su parte, como órgano de control externo de la hacienda pública, ejercía entre sus funciones jurisdiccionales los Juicios de Cuentas y los Juicios Administrativos de Responsabilidad de los funcionarios públicos, y un control previo de los actos administrativos producidos por los órganos del Estado vinculados a la gestión económico-financiera. Esta intervención previa implicaba, en los hechos, la potestad de observar los actos administrativos, y por lo tanto suspender en todo o en parte el acto observado. En este sentido, el Poder Ejecutivo Nacional podía insistir en el cumplimiento de los actos observados, bajo su exclusiva responsabilidad.

Este procedimiento de control previo de los actos administrativos vinculados a la gestión económico-financiera del Estado Nacional que efectuaba el Tribunal de Cuentas de la Nación, en su momento, fue seriamente cuestionado por considerar que entorpecía el funcionamiento de la Administración, es decir, de la gestión, alegando que su intervención previa en la práctica implicaba una forma de cogobierno. Por ello, creen que se necesitaba cambiar el paradigma del control público por un nuevo sistema que no se centrara en la intervención previa del órgano de control –lo cual en la práctica implicaba que se requería una suerte de consentimiento previo del órgano de control para la aprobación de los actos de gobierno–, por un nuevo sistema o paradigma de control, ya no centrado en el control

previo y concomitante, sino en el control posterior de la gestión, controlando la economía, eficacia y eficiencia de la gestión pública.¹

Es por ello que posteriormente aparece el Sistema de Control del Sector Público Nacional, conformándose éste último de la siguiente manera:

Figura 1: Composición del Sector Público Nacional.



Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de Google.

El sistema creado para controlar estos entes y organismos, fue diseñado por la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Ley 24.156 (B.O. 29/10/1992)².

Crea, por un lado, como órgano de control interno, a la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), siendo éste el organismo descentralizado de Presidencia de la Nación y el órgano normativo, de supervisión y coordinación; y las Unidades de Auditoría Interna (UAI) que serán creadas en cada jurisdicción y en las entidades que dependan del Poder Ejecutivo Nacional (PEN). Si bien estas unidades dependerán, jerárquicamente, de la autoridad superior de cada organismo, actuarán de forma coordinada técnicamente por la Sindicatura mencionada. La SIGEN tuvo como antecedente inmediato –previo a la reforma constitucional de 1994- el sistema de control de la hacienda pública que ejercían el Tribunal de Cuentas de la Nación y la Sindicatura General de Empresas Públicas, organismos derogados por la Ley 24.156 mencionada. Es dable mencionar que este

¹ Rosatti, Horacio (2016); El Control de la Actividad Estatal I; Asociación de Docentes de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales; 1ª Edición; CABA.

² Ley 24.156. Disponible en Pág. Web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>, recuperado el 07/10/2017.

organismo forma parte de la Administración Central, de acuerdo a la figura expuesta anteriormente.

Por otro lado, crea como órgano de control externo, a la Auditoría General de la Nación (AGN) dependiente del Congreso de la Nación Argentina, siendo éste un Organismo Descentralizado del Sector Público Nacional. Si bien en apartados posteriores se describirá cada uno de estos organismos, es importante mencionar que, posee personería jurídica propia, independencia funcional y financiera. Tiene a su cargo el control de legalidad, gestión y auditoría de toda la actividad de la administración pública centralizada y descentralizada, cualquiera que fuera su forma de organización.

La Ley 24.156 mencionada, en su artículo 2º, conceptualiza a la administración financiera como el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado, mientras que en su artículo 3º a los sistemas de control, siendo éstos las estructuras de control interno y externo del Sector Público Nacional, incluyendo el régimen de responsabilidad de las obligaciones de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión. El artículo 8º expresa los sectores sujetos de auditoría de los organismos de control interno y externo del Sector Público, los cuales se encuentran compuestos de la siguiente manera, ya mencionados brevemente en una figura:

Figura 2: Sectores sujetos de auditoría.

Administración Nacional (Administración Central y los Organismos Descentralizados, comprendiendo las Instituciones de la Seguridad Social)	Empresas y Sociedades del Estado (Empresas del Estado, Sociedades del Estado, Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria, Sociedades de Economía Mixta y aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias)
Entes Públicos excluidos expresamente de la Administración Nacional (Organización estatal no empresarial, con autarquía financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, donde el Estado Nacional tenga el control mayoritario del patrimonio o de la formación de las decisiones, incluyendo aquellas entidades públicas no estatales donde el Estado Nacional tenga el control de las decisiones)	Fondos Fiduciarios (Fondos integrados total o mayoritariamente con bienes y/o fondos del Estado Nacional)

Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir del Art. 8 de la Ley 24.156.

Añade, además, que serán aplicables las normas de esa Ley, en lo relativo a la rendición de cuentas de las organizaciones privadas, a las que se haya acordado subsidios o aportes y a las instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación está a cargo del Estado Nacional a través de sus jurisdicciones o entidades.

Por todo lo expuesto, es necesario mencionar que el control interno resulta ser actualmente un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las entidades, incluyendo los aspectos presupuestarios, económicos financieros, patrimoniales, normativos y de gestión. Mientras que el control externo, previo y concomitante que efectuaba el Tribunal de Cuentas de la Nación, es sustituido en la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional por un control externo y posterior.

Al día de hoy, se debate el rol de estos organismos en la gestión de los sujetos obligados, toda vez que el periodo de ejecución ya paso y por tanto, no puede alterarse.

3.1.2 Marco normativo del empleo público argentino: régimen jurídico y escalafonario.

A lo largo del presente apartado, se busca enunciar y analizar el marco normativo, esto es, el “paraguas legal” que regula el trabajo público, el cual incluye la participación de diversos regímenes escalafonarios.

En nuestro país, el artículo 14 bis de la Constitución Nacional encabeza por sobre las leyes y decretos que regulan el empleo público a nivel nacional, puesto que establece la estabilidad del empleo público. El artículo 16 por su parte introduce la equidad en materia de empleabilidad para todos los ciudadanos sin otra condición que la idoneidad. Sin embargo, se han creado a lo largo de los años otros regímenes, de modo de sustraerse de los mandatos constitucionales mencionados.

Regímenes jurídicos³

A lo largo de estos últimos 35 años, se han realizado cambios notables en lo relativo a la normativa aplicada al empleo público. Iniciando el análisis en 1983, momento en que se restableció la democracia, las leyes y decretos que formaban parte de la

³ Pomares, J.; Gasparin, J. y Deleersnyder, D. (septiembre de 2013). Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación. Documento de Trabajo N° 117. Buenos Aires: CIPPEC.

normativa eran sancionados unilateralmente por el Estado empleador, sin participación alguna de los empleados públicos. La ley que regía esta relación era la Ley 22.140 del Régimen Jurídico Básico de la Función pública, sancionada ésta en plena dictadura militar en 1980, periodo en el que se efectuó un imponente retroceso en los derechos laborales.

Ya con el retorno de la democracia, en 1987, mediante el Decreto 2098, se constituyó el Cuerpo de Administradores Gubernamentales, el cual formaba funcionarios altamente capacitados, y se aprobó su estatuto y escalafón.

Posteriormente, en 1992, en el marco de una importante reducción del empleo público se sanciona la Ley 24.185, que establece las disposiciones por las que se regirán las negociaciones colectivas que se celebren entre la Administración Pública Nacional (APN) y sus empleados. Era un cambio importante en términos del paradigma que reglaba las relaciones entre el Estado y sus empleados. Si bien esta ley solo rige para las negociaciones mencionadas, se invita a las jurisdicciones de nivel provincial a adherir voluntariamente a este sistema de negociación. Esta ley, comprende cuestiones laborales que inciden en la relación de empleo (tanto salariales como lo relacionado a las condiciones de trabajo), solo con algunas excepciones tales como la estructura orgánica, las facultades de dirección del Estado, entre otras.

Fue a través del Decreto 214/2006 que se homologó el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, habiendo ya empleos públicos que se regían por la Ley 14.250 de Convenciones Colectivas de Trabajo, sancionada en 1953, que norma las convenciones colectivas de trabajo que se celebren entre una asociación profesional de empleadores, un empleador o un grupo de empleadores y una asociación sindical de trabajadores con personería gremial, bajo un régimen de negociación colectiva privado. A partir de las reformas estatales mencionadas, se agrupó bajo esta modalidad jurídica al personal convencionado de distintos organismos y entes, tales como la Administración Nacional de Seguridad Social, Dirección General Impositiva, Dirección General de Aduanas, Servicio de Transportes Navales, Dirección Nacional de Vialidad y Talleres Gráficos.

Otra normativa importante para el Sector Público Nacional es la Ley 25.164, Ley Marco de Regulación del Empleo Público de 1999, que reemplazó a la mencionada Ley 22.140 de 1980. Se destaca por ser de carácter general, pues sus disposiciones se podrán adecuar para sectores de la APN con características diferentes, a través de la negociación colectiva prevista por la Ley 24.185.

Esta Ley Marco establece tres grandes regímenes de empleo: de estabilidad, de contrataciones por tiempo determinado y de prestación de servicios al personal de gabinete de las autoridades superiores.

Por un lado, el *régimen de estabilidad* comprendería al personal que ingrese, por los mecanismos de selección que se establezcan, a cargos pertenecientes al régimen de carrera cuya financiación será prevista para cada jurisdicción u organismos descentralizados en la Ley de Presupuesto.

Por otro, el *régimen de contrataciones por tiempo determinado* comprendería a la prestación de servicios de carácter transitorio o estacional, que no puedan ser cubiertos por el personal de planta permanente bajo régimen de estabilidad mencionado, e incluye al personal comúnmente denominado “de planta transitoria”. Es dable indicar que, estos empleados públicos son equiparados en nivel y grado a los de planta permanente, y reciben una remuneración acorde a la función.

Por último, se encuentra el *régimen de prestación de servicios del personal de gabinete de las autoridades superiores*, que solo comprende a las funciones de asesoramiento o asistencia administrativa. Por tal motivo, el personal incluido en esta modalidad cesa en sus funciones al mismo tiempo que la autoridad cuyo gabinete integra, y su designación puede ser cancelada en cualquier momento.

Esta norma enuncia varios derechos para el personal que desempeña funciones en el ámbito del sector público. Entre ellos, es importante mencionar el derecho a la estabilidad, el cual se encuentra a la par con el artículo 14 bis de la Constitución Nacional, que se define como el derecho a conservar el empleo, el nivel y el grado de la carrera alcanzados. Otro de los derechos es la igualdad de oportunidades para acceder a los cargos, que se realiza a través de concursos, y el derecho a la capacitación para los empleados públicos de planta permanente. Ya luego aparecen otros derechos que implican a los tres regímenes mencionados y que son el derecho a la jubilación, a las licencias, a renunciar, a la higiene y seguridad en el lugar de trabajo, a la libre afiliación sindical y negociación colectiva, a una retribución justa y a la interposición de recursos.

Siguiendo con la evolución de la normativa, en 2001 se sancionó el Decreto 1184, sustituyendo el Decreto 92/95, que establece el régimen de otro tipo de contratos: por ejemplo para la prestación de servicios profesionales a título personal, la aplicación de los contratos de locación de servicios y de obra intelectual prestados a título personal en el marco de convenios para proyectos o programas de cooperación técnica con

financiamiento externo, bilateral o multilateral y a los administrados por organismos internacionales, siempre que éstos impliquen erogaciones para el Estado Nacional.

En este sentido, el Decreto 1421 del 2002 reglamentó la Ley 25.164 y estableció las condiciones para las contrataciones (Art. 9), definidas en el Marco de Regulación de Empleo Público Nacional, es decir, indicó los requisitos necesarios para poder ingresar a la administración pública.

Regímenes escalafonarios⁴

Teniendo en cuenta el contexto con todos los regímenes mencionados, los regímenes escalafonarios buscan organizar la carrera profesional y otros aspectos relacionados con el desempeño laboral de los empleados públicos.

Hasta el año 1991, el escalafón de la mayor parte de los empleados públicos de la Nación estaba pautado por el Decreto 1428 de 1973 y comprendía a todas las personas que prestaban servicios remunerados en dependencias del Poder Ejecutivo Nacional (PEN), con excepción de los cargos electivos (ministros del PEN y secretarios de la Presidencia, subsecretarios, Personal del Servicio Exterior de la Nación, entre otros).

Este decreto establecía los regímenes escalafonarios para el personal permanente y distinguía tres categorías para el personal no permanente. Por un lado, el personal de gabinete (con funciones de colaboración o asesoría directa a ministros o secretarios de la Nación), por otro el personal contratado y por último el personal transitorio. Además indicaba los derechos y deberes del personal permanente, junto con las condiciones de ingreso y los mecanismos disciplinarios en caso de infracciones o incumplimientos.

A partir de 1991 se intentó unificar la diversidad de escalafones que se había generado bajo el Régimen Jurídico Básico de la Función Pública vigente (hasta su reemplazo por la Ley Marco de 1999) y a través del Decreto 993/91, se creó el Sistema Nacional de Profesión Administrativa (SINAPA). Si bien se aspiró a reducir los regímenes escalafonarios, no se pudo llegar a uno solo.

Posteriormente, mediante el Decreto 2098 del 2008, se homologó el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN. Además, se revisó y actualizó el SINAPA, y se lo reemplazó por el SINEP.

⁴ Pomares, J.; Gasparin, J. y Deleersnyder, D. (septiembre de 2013). Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación. Documento de Trabajo N° 117. Buenos Aires: CIPPEC.

Este nuevo régimen define cuatro tipos de agrupamientos, es decir, categoriza al personal en función del rol principal, que implica desarrollar funciones con una finalidad similar y ocupar puestos de trabajo de una misma naturaleza. Se agrupan en: general, profesional, científico-técnico y especializado. El ingreso a cada uno implica diferentes requisitos, sin embargo, dentro de ellos existen los distintos niveles en función de la complejidad, responsabilidad y autonomía de la función o puesto de trabajo para el que haya sido seleccionado el empleado público, y de acuerdo con su grado de educación formal y experiencia laboral. Son 6 niveles que van de la A a la F, en sentido decreciente de jerarquía. A su vez, existen grados de manera de poder promocionar horizontalmente, sujetos a los niveles de capacitación, desempeño y competencias de los agentes. Cabe mencionar que la promoción vertical permite el acceso a niveles superiores mediante procesos de selección para ocupar cargos que impliquen mayor responsabilidad y complejidad.

Pero todo ello no es equitativo para todos los organismos y entidades de la administración pública. Existen diversos marcos normativos que regulan la planta y cada uno de ellos se ajusta a la función del organismo o entidad, con solo un detalle en común: el mayor déficit encontrado reside en la escasa capacidad para planificar la política de recursos humanos: esto se da tanto en los puestos de trabajo como en los perfiles para ocuparlos.

En función de todo lo mencionado, es necesario indicar que los cambios producidos a lo largo de los últimos 30 años o un poco más, resultan escasos, limitados, rígidos, que poco se ajustarían a la realidad que hoy día necesita una planta de personal de la administración pública para poder desempeñar sus funciones en términos de eficacia y eficiencia.

3.1.3 Evolución y distribución del empleo en el Sector Público Nacional.

A fin de tomar conocimiento de la situación que atravesó los últimos años el Sector Público Nacional en términos de empleo, se intenta describir brevemente su evolución y distribución entre los años 2003-2014, de acuerdo al análisis efectuado por Andrea Magdalena López y Norberto Zeller (2017) en su artículo “*El empleo público en Argentina: tendencias históricas y configuración actual*”⁵.

⁵ López, A y Zeller, N (2017) El empleo público en Argentina: tendencias históricas y configuración actual. *Revista Horizontes Sociológicos* (5) 9, 28-50.

A lo largo de dicho período se concretaron un conjunto de políticas públicas que estarían orientadas hacia el crecimiento económico, entre otros aspectos, que expresaron un cambio sustancial en las prioridades de asignación del gasto público. Cabe indicar que, si bien no comparto la idea de que los recursos humanos del Estado Nacional representan un gasto, a los fines de la explicación del apartado, se encontrara definido e incluido en ese término.

Tal como se observa en la siguiente tabla, el total de cargos para el sector público nacional en el año 2014 alcanzó a los 736.566. Desde el 2003 al 2014, el crecimiento del empleo público es de 259.028 cargos, que representa un aumento de 23.548 cargos promedio por año y un incremento del 54,24 % en todo el periodo que abarca 12 años.

Tabla 2: Recursos Humanos del Sector Público Nacional en el período 2003-2014.

<u>Recursos Humanos del Sector Público Nacional</u>													
Sector	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
Administración Nacional	266.221	269.654	284.480	290.159	295.404	303.947	315.767	325.817	334.601	347.590	359.227	377.225	51,2%
Universidades Nacionales	163.215	167.738	177.958	192.191	192.761	216.487	223.694	227.112	233.195	238.836	242.820	247.829	33,6%
Sistema Financiero	18.917	19.482	19.452	19.887	20.888	21.401	21.015	20.922	21.606	21.770	22.530	23.056	3,1%
Empresas y Sociedades del Estado	9.500	21.927	23.752	29.233	35.488	38.117	40.250	44.022	47.852	55.581	62.288	65.278	8,9%
Otros Entes Públicos	19.685	21.260	22.026	21.876	22.161	21.771	22.436	23.897	23.984	23.592	22.849	23.178	3,1%
Total	477.538	500.061	527.668	553.346	566.702	601.723	623.162	641.770	661.238	687.369	709.714	736.566	100,0%

Fuente: Extraído de la Revista de la Asociación Argentina de Sociología, (2017).

Si queremos inmiscuirnos en la composición de esa cantidad de agentes destinados al SPN, se evidencia que el personal de la Administración Nacional (AN) constituye, para el año 2014, la mitad de los agentes del Estado Nacional (377.225 cargos), vinculados en su mayoría a las fuerzas de seguridad interior y a los planteles militar y judicial.

Del mismo modo, las Universidades Nacionales tienen un peso significativo, dado que representa alrededor de una tercera parte del total de agentes públicos; supera el 33%. En este sentido, el personal docente y no docente de las Universidades crece en ese periodo en 84.614 cargos (el 50,44 %), con un incremento casi similar al promedio de la AN.

En el sector de las Empresas y Sociedades del Estado los recursos humanos casi se quintuplican, sin embargo, representa en 2014 el 8,9 %, siendo su expansión de 55.778 cargos.

Por su parte, el personal de los Otros Entes Públicos se mantiene estable y aumenta en sólo 3.493 cargos, experimentando una baja en términos porcentuales del 4,12% en 2003 al 3,1% en el año 2014. Del mismo modo se puede observar en el Sector Financiero, el cual representa a entidades como el Banco Central, Banco Nación, Banco de Inversión y Comercio Exterior y Banco Hipotecario, de propiedad mixta, el cual tuvo una suba de 4.139 cargos, sin embargo - en términos porcentuales- reduce su participación relativa del 4 % en 2003 al 3,1 % en el año 2014, tal como se puede deducir de la tabla.

Finalmente, los autores mencionados indican lo siguiente:

Como síntesis, puede resaltarse que, sobre el total de los recursos humanos para el período, el sector de mayor crecimiento -en términos absolutos- fue el personal universitario (50,44%) seguido de los agentes de la Administración del Estado Nacional (41,7%) con 111.004 cargos. El Sistema Financiero Público y el de los Otros Entes Públicos se mantienen estables y pierden participación relativa, en tanto que las Empresas y Sociedades del Estado evidencian el mayor aumento en términos porcentuales, como resultado de las políticas de re-estatización de empresas de servicios públicos, así como por la creación de nuevos complejos vinculados al sector energético, tecnológico y productivo, entre las ramas de mayor preponderancia. (Zeller, 2017, pág. 36)

Por otra parte, siguiendo con la correlación temporal, se expone la siguiente tabla donde consta la evolución de los puestos de trabajo en el mismo ámbito, Sector Público Nacional, con el objeto de poder visualizar qué sucedió en los años siguientes. Dentro del SPN se incluye a los tres poderes del estado, a los organismos públicos de la Administración Pública Central, sus organismos descentralizados, empresas del Estado Nacional, entes reguladores y al sector financiero, al igual que en el análisis anterior. Sin embargo, aquí es dable agregar la salvedad de que se incorporan los puestos de trabajo como sinónimo de empleo, refiriéndose a ellos en función de la contabilización de relaciones entre los trabajadores, de acuerdo a su CUIL, y a los empleadores, de acuerdo a su CUIT.

Tabla 3: Evolución y variación de los puestos de trabajo en el Sector Público Nacional, en el período Dic 2014-Dic 2017.

Sector Público Nacional	Puestos de trabajo				Variaciones %		
	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-15 / dic-14	dic-16 / dic-15	dic-17 / dic-16
Poder Ejecutivo Nacional	414.813	434.897	428.867	402.580	4,8	-1,4	-6,1
Salud	12.967	14.819	14.140	13.773	14,3	-4,6	-2,6
Fuerzas Armadas	116.329	121.395	120.448	114.231	4,4	-0,8	-5,2
Fuerzas de Seguridad	119.329	124.852	127.941	112.657	4,6	2,5	-11,9
Adm. Pública Central	46.871	50.079	47.163	45.449	6,8	-5,8	-3,6
Org. Descentralizados	81.346	85.422	81.006	79.665	5,0	-5,2	-1,7
Otros Entes del Sect. Pub. Nac. No Financiero	37.971	38.330	38.169	36.805	0,9	-0,4	-3,6
Poder Judicial Nacional	30.798	31.480	31.587	32.865	2,2	0,3	4,0
Poder Legislativo Nacional	13.253	15.016	13.822	13.828	13,3	-8,0	0,0
Bancos Nacionales	21.928	22.606	22.426	21.945	3,1	-0,8	-2,1
Empresas Públicas	27.701	30.911	31.908	31.375	11,6	3,2	-1,7
Universidades Nacionales	177.685	182.892	185.934	189.544	2,9	1,7	1,9
Entes reguladores	17.062	17.964	19.590	19.857	5,3	9,1	1,4
Entes cooperadores	4.497	4.832	4.760	4.543	7,4	-1,5	-4,6
Total	707.737	740.598	738.894	716.537	4,6	-0,2	-3,0

Fuente: MTEySS, sobre la base de los registros administrativos de los sistemas de la seguridad social (AFIP).

Fuente: Extraído del Seguimiento Empleo Público Nacional del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social (Ministerio de Trabajo, 2018, pág. 4).

En función de la tabla, se indica:

En diciembre de 2017 se registraron 716.537 puestos de trabajo en el total del Sector Público Nacional (SPN). Este número implica una caída del 3,0% con respecto a diciembre 2016 (22.357 puestos menos) siendo el año con mayor disminución del empleo del SPN en comparación con las variaciones de dic-15/dic-14 (aumento de 4,6%) y dic-16/dic-15 (caída de 0,2%). (Ministerio de Trabajo, 2018, pág. 4)

Esta tabla muestra las variaciones que ha atravesado cada sector a lo largo de los periodos mencionados.

La caída en el SPN total se ve explicada en mayor medida por el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) que presentó una disminución de 26.287 puestos (-6,1%). Es importante aclarar que dentro del PEN las Fuerzas de Seguridad redujeron 15.284 puestos, explicados por un traspaso de aproximadamente unos 18 mil agentes de la Policía Federal a la Ciudad de Buenos Aires. Dentro del PEN, también se registró una marcada disminución de puestos de trabajo en las Fuerzas Armadas con 6.217 puestos menos (-5,2%) y en la Administración Pública Central y Otros Entes que se redujeron en 1.714 y 1.364 puestos respectivamente (-3,6% en ambos casos). (Ministerio de Trabajo, 2018, pág. 4)

Por su parte, “Las Universidades Nacionales fueron el sector de mayor creación de empleo en el último año presentando 3.610 puestos de trabajo más que en diciembre 2016 (1,9%). Junto con el Poder Judicial Nacional (4%) y los Entes Reguladores (1,4%).” (Ministerio de Trabajo, 2018, pág. 4)

Como se evidencia en lo expuesto, los incrementos de planta mayormente se producen a lo largo de los años, independientemente de las decisiones políticas, económicas y sociales del país. No es erróneo el incremento, sino que se espera que él venga acompañado de políticas que acompañen ese proceso. El SPN es el mismo a lo largo de los años en cuanto a funciones, aproximadamente, por lo que estas incorporaciones o bajas, dependiendo el área, van atada al funcionamiento y a la gestión eficiente y eficaz que el sector por el valor que tiene, debería aportar a la ciudadanía.

Lo interesante, pero no objeto del análisis del presente trabajo, es el análisis de esos agentes a lo largo de los años, si fueron desarrollados, motivados, si creció su capacidad de resiliencia producto de la lucha entre la nueva dinámica de las empresas privadas y la mecánica atónita, rígida de estos organismos públicos.

3.2 Estado de Arte

A partir de la investigación en distintas fuentes, cabe indicar que aún no se han realizado investigaciones que delaten el desarrollo de carrera de los organismos elegidos. Por ello, se ha recabado información sobre investigaciones realizadas de la temática elegida aplicada en otros organismos del sector público, las cuales se exponen a continuación.

En primer lugar y respecto el desarrollo de carrera en el ámbito público, es dable destacar la investigación efectuada por Barreiro, Rodrigo (2016)⁶, cuyo objeto de estudio fue describir el desarrollo de la carrera profesional del personal administrativo perteneciente al Sistema Nacional de Empleo Público y del personal contratado al amparo del artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional N° 25.164, que se desempeñaba en el Polo Científico Tecnológico, teniendo en cuenta la visión de los propios trabajadores; como así también la de los representantes o delegados gremiales y del Estado Empleador.

⁶ Barreiro, Rodrigo (2016); “La carrera profesional en la Administración Pública. Una aproximación al personal con y sin estabilidad en el ámbito científico-tecnológico”; disponible en http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1051_BarreiroR.pdf, recuperado el 03/11/2017.

Esta investigación ha arrojado diferentes conclusiones, que incluyen los siguientes puntos, entre otros:

- ❖ Los grupos analizados difieren en cuanto a su composición, pues el personal permanente presentó mayores niveles de edad y antigüedad laboral, toda vez que el personal SINEP presentó un promedio de edad de 51 años y más de 20 de antigüedad mientras que el personal contratado contó con un promedio de casi 35 años y menos de 4 de antigüedad. Además, ambos colectivos representan generaciones laborales distintas.
- ❖ El personal SINEP de planta permanente presenta un promedio de edad y de antigüedad laboral alto, escasa experiencia previa, niveles de formación aceptables y de rotación prácticamente nulos. Se le garantiza el derecho a la carrera, la cual consta de: un nivel, un grado y la posibilidad de acceder a un agrupamiento y un tramo determinado. Sin embargo, las posibilidades de promoción son sumamente reducidas.

Su evaluación de desempeño constituye una instancia obligatoria y anual, por lo que el 94,5% de los encuestados reconoció que su desempeño es evaluado formalmente de manera anual. Al limitarse las evaluaciones a lo que ha sucedido en el pasado, no existe referencia alguna al potencial de los empleados.

Respecto las actividades de capacitación, el 100% de los agentes SINEP encuestados manifestó haber participado en actividades de formación en los últimos 2 años, aunque con diferentes frecuencias.

- ❖ El personal contratado bajo el Artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público resulta ser un grupo cada vez más numeroso (que casi cuadriplica al personal con estabilidad), con promedios bajos de edad y escasa antigüedad en el empleo, pero altos niveles de formación y de experiencia laboral previa.

Se evidencia la evolución normativa pensada para el personal contratado, que se encuentra excluido del régimen de carrera, a fin de asegurarle no sólo la promoción horizontal, sino también ciertos adicionales salariales de los cuales había sido originalmente excluido.

Respecto las evaluaciones de desempeño, el 90,8% de los contratados encuestados afirmó que nunca evaluaron su desempeño de manera formal en la organización (esto significa que solo el 9,2% aseguró haber atravesado por alguna instancia formal de evaluación).

El nivel de participación de este grupo en los cursos ofrecidos de capacitación ascendió al 40,8%, del cual el 5,3% manifestó haberlo hecho frecuentemente (el 18,4% aseguró haberlo hecho algunas veces y el 17,1% muy pocas veces). El 59,2% manifestó no haber participado nunca en actividades de capacitación en los últimos dos años.

En lo relativo al nivel salarial, los organismos públicos se encuentran imposibilitados para desarrollar una política salarial que genere una equidad interna y competitividad externa de los salarios, pues la remuneración fija de los contratados se encuentra determinada por las asignaciones correspondientes de las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones brindadas más las compensaciones que correspondan (compensación por título terciario o universitario o compensación operativa para los agentes sin formación superior).

En segundo lugar, la tesista Rueda, Carmen Olga (2016)⁷, ha efectuado su trabajo de investigación, con el objeto de determinar la manera en que se gestionan las competencias en el Convenio Colectivo de Trabajo del Sistema Nacional de Empleo Público, además de cómo se articulan los diferentes sistemas de recursos humanos y si existe una visión estratégica del Estado con respecto a ellos.

A través de un análisis documental, elaboró las siguientes conclusiones, entre otras:

- ❖ Respecto el enfoque de gestión por competencias, indica que: “(...) es una herramienta estratégica que permite elevar el nivel de excelencia, integrando aspectos importantes como son las necesidades de la organización, alineadas en torno a su estrategia de gestión, y la administración del potencial de las personas.” (Rueda, 2016, pág. 92). En este sentido, expresa que:

Las tradicionales estructuras jerárquicas han ido cambiando por grupos de trabajo cuya actuación se mide en relación al cumplimiento de la misión (...), con un correcto manejo de la información y una cultura que aprecie y valore las iniciativas para asumir riesgos calculados. (Rueda, 2016, pág. 92)

⁷ Rueda, C. O. (2016). Gestión por Competencias. Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial Decreto 2098/2008. Sistema Nacional de Empleo Público. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.

Sumado a lo mencionado, considera necesario modernizar el sector público, hacerlo más eficiente, sumando al trabajador, de manera de reducir los conflictos y aumentar las posibilidades de sumar su conocimiento y experiencia.

- ❖ Reconoce un grado alto de complejidad el hecho de implementar el modelo de gestión de competencias, atento a la “disparidad normativa”, falta de definiciones, falta de capacitaciones a los actores implicados, ausencia de compromiso y conocimiento de las altas autoridades de los organismos así como también de los titulares de las áreas de recursos humanos.

- ❖ Agrega que a partir de su estudio:

(...) pone al descubierto que en los procesos de capacitación en primera instancia, selección, carrera y compensaciones es en donde existe una mayor aplicación práctica de la gestión por competencias, y el proceso de evaluación es el menos adaptado para tal fin. (Rueda, 2016, pág. 94)

(...), se deduce que teóricamente los procesos de recursos humanos se encuentran definidos con un alto grado de aplicación de la gestión por competencias. Sin embargo lo plasmado en el espíritu de la norma no se pone de manifiesto en la realidad, ya que el grado promedio de aplicación práctica de los diversos sistemas de recursos humanos se acerca al nivel medio/bajo. (Rueda, 2016, págs. 94-95)

Considera que “(...) el Grado de aplicación de la Gestión por competencias en el Convenio Colectivo de Trabajo del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público de la Administración Pública Nacional el Medio.” (Rueda, 2016, pág. 95)

(...) la mayoría de los organismos no han definido sus planes estratégicos, y si lo han hecho, no hicieron referencia a cuales son las competencias que los agentes deben desarrollar para enfrentar los desafíos futuros. Tampoco existe un plan nacional definido a mediano y largo plazo, ni metas e indicadores que permitan medir el desempeño gubernamental. (Rueda, 2016, pág. 95)

Reconoce que existe un Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones o Directorio Central de Competencias Laborales que se encuentra en formación, con un nivel nulo de descripción de competencias requeridas.

Existe un fraccionamiento del sector público al haber una escasa interacción de los organismos o entre los distintos niveles de la administración. La evolución y distribución del fuerte incremento, a través de los años, de la dotación de empleados de la Administración Pública Nacional ha sido poco estudiada, siendo la información existente fragmentada y no homogénea.

La introducción de la gestión por competencias modificará sustancialmente los procedimientos, haciendo más efectivos los resultados finales. De esta manera, se

pasará de una concepción administrativa de los procesos de personal, a una de gestión integral de los recursos humanos.

Respecto a ello, en la mayoría de las organizaciones públicas, no se encuentran descriptas ni documentadas las competencias, lo cual dificulta determinar el personal que se requiere. Partiendo de la definición de cargos y puestos, se planifica el mecanismo de selección, con competencias y perfil del agente, siendo este último definido en términos de competencias cognitivas, prácticas, sociales, éticas. Si ello no se encuentra especificado, los recursos invertidos en capacitación pueden no dar los resultados esperados, atento a que el personal no cuenta con determinadas competencias.

Finalmente, indica que:

“(…) no se implementa un sistema de información que permita realimentar el sistema de gestión de presupuesto y programas para posibilitar la corrección de desvíos y efectos no deseados, para mejorar el vínculo y la cooperación entre los niveles políticos y administrativos, y desarrollar las competencias de los agentes públicos. Tampoco se han elaborado tableros de comando que permitan monitorear en tiempo real los resultados de avance y toma de decisiones.

Competencias como negociación, capacidad para cerrar transacciones y maximizar oportunidades son altamente valoradas, sin embargo en la práctica los acuerdos se cierran a nivel netamente político, sin intervención de los agentes de carrera. Y muchas veces las decisiones carecen de aparente lógica. El poder se basa en la necesidad y la urgencia de los hechos, perdiendo la política su potencialidad transformadora.

Las decisiones parecen mostrar la impotencia para asumir la complejidad de la realidad, efectuando análisis reduccionistas sustentados en visiones lineales, la dificultad de proponer respuestas innovadoras, recurriendo a fórmulas ensayadas en el pasado. Un cambio de situación conlleva un cambio de mentalidad en la sociedad argentina que se haga extensible a la política.” (Rueda, 2016, pág. 99)

En tercer lugar, resulta interesante mencionar el trabajo de investigación realizado por Sanz, Paula Vanesa (2015)⁸ en el cual se estudia cómo es la actual gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública Nacional y si se ajusta a un modelo de gerenciamiento orientado por resultados.

De este análisis, se destacan los siguientes comentarios y/o conclusiones:

⁸ Sanz, P. (2015). La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de Gestión por Resultados. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Disponible en http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397_SanzPV.pdf , recuperado el 03/11/2017.

- ❖ No se ha logrado que la gestión de recursos humanos se oriente al modelo de gerenciamiento por resultado que se pretende implementar en las Administraciones Públicas, ni tampoco a los objetivos estratégicos de la organización. Sanz indica que las funciones centrales del sistema de gestión de personal no están articuladas entre sí y que existe una falta de orientación estratégica de las normas y prácticas que conforman la gestión de los recursos humanos en relación con los objetivos y planes de la organización.
- ❖ El actual modelo de gestión de recursos humanos que predomina en la Administración Pública, no guarda correlato con un modelo de Gestión por Resultados, pues responde a cuestiones burocratizadas y no a una política pensada y planificada en materia de recursos humanos que posibilite mejoras en los resultados.
- ❖ Las evaluaciones de desempeño se encuentran estandarizadas en relación a las funciones que se desarrollan y a la categoría del trabajador; y no reflejan los objetivos del puesto. Estas son todas cuestiones que le restan importancia a la evaluación del desempeño como herramienta de gestión, ya sea para el evaluado como para el evaluador.
- ❖ Respecto el sistema de remuneraciones, se observa que al interior de la Administración Pública no existe una política de remuneración y beneficios que permita el establecimiento de un sistema que funcione bajo la lógica de premios y castigos. Opera de acuerdo a las normativas que rigen al empleo público nacional (incluye asignaciones básicas para cada escalafón, adicionales, suplementos, incentivos y bonificaciones).
- ❖ De los análisis de los planes de capacitación, no se identifica un correlato entre los objetivos estratégicos de la organización y las actividades de capacitación diseñadas. El rol de los convenios colectivos en cuanto a la regulación de la carrera del personal fue burocratizar la idea de carrera administrativa y es por ello que la capacitación no resulta una herramienta motivadora.

4. Capítulo 3

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Empleo público

Con el objeto de introducirnos en lo que representa el empleo público, resulta necesario conceptualizarlo, partiendo de que es aquel que se presta en las diferentes dependencias de la administración central, en los organismos descentralizados y las empresas o sociedades propiedad del Estado. Si tomamos la definición realizada en la Ley de Ética de la Función Pública N° 25.188, entendemos a la función pública como “toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos”.⁹

Ahora bien, en la actualidad y prácticamente desde hace décadas, se han planteado diferencias en cuanto al rol del estado, partiendo de si se considera empleador o no. En este sentido, la doctrina parece estar de acuerdo – unánimemente- en considerarlo una especie completamente diferente, en principio por los intereses opuestos que conllevan. Si bien pueden existir muchas diferencias entre el Estado y la empresa privada, he aquí un aspecto muy diferenciador: el fin de la empresa es ganar dinero, en cambio, el Estado presta un servicio a la comunidad. En este sentido, la empresa reconoce el lucro económico, pues realiza una actividad comercial, industrial o de otra índole para satisfacer aquel objetivo. El Estado, en cambio, se maneja a la inversa. Su objeto es la producción de servicios, tales como seguridad, justicia, defensa, educación, salud o cualquier otro que se identifique como comunitario, pero a la vez toma de la sociedad los fondos necesarios para llegar a ello, bajo la forma de impuestos, tasas, (...) o el modo que estime adecuado para adquirirlos.¹⁰

Además de lo mencionado, otro punto a considerar son las normas que rigen estos ámbitos, las cuales resultan ser distintas para estos casos. El empleo privado, por un lado, se encuentra regulado en función de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 como base, la cual establece taxativamente que sus normas no se aplican a los dependientes de la administración pública nacional, excepto que por acto expreso se los incluya en la misma o

⁹ Ley de Ética en la Función Pública N° 25.188; art. 1.

¹⁰ Barreiro, Rodrigo (2016); “La carrera profesional en la Administración Pública. Una aproximación al personal con y sin estabilidad en el ámbito científico-tecnológico”; disponible en http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1051_BarreiroR.pdf, recuperado el 03/11/2017.

en el régimen de las convenciones colectivas de trabajo.¹¹ Si bien se reconoce el derecho de que los empleadores y los trabajadores, representados por las asociaciones sindicales con personería gremial, celebren sus propios Convenios Colectivos de Trabajo, de forma que regulen los derechos y deberes de las partes para la actividad y/o empresa en cuestión; éstos no podrán vulnerar el orden público laboral. Por tal motivo, las condiciones que pacten no podrán encontrarse en desventaja de los derechos garantizados por las normas que regulan el trabajo en relación de dependencia - Ley de Contrato de Trabajo-.¹²

Por lo expuesto, los empleados públicos se regirán por las normas de derecho público (administrativo) y excepcionalmente por la Ley de Contrato de Trabajo (casos que deberán enumerarse expresamente). Ello se debe al trato diferenciado que se enunciaba en párrafos anteriores, que afecta a todos los roles que puedan tener los agentes en una organización.

No caben dudas que ante una misma tarea, debería haber una misma remuneración; un mismo rol, mismas obligaciones, mismo salario; y así continuar con todas las alternativas de funciones que en el empleo pueda haber, sin embargo, ello no es así para el empleo público y privado. Dependiendo de donde se ejerza el rol, será aplicable un marco o el otro, con las diferencias que ya resultan de conocimiento público y que no merecen ser desarrolladas en el presente trabajo de investigación.

4.1.2. Derecho a la Estabilidad

Este derecho a la estabilidad representa un principio relevante para los empleados de la Administración Pública. Fue incorporado a nuestro ordenamiento constitucional de 1957, quedando expresamente en el artículo 14 bis a partir de 1994. Por su parte, el artículo 8 de la Ley 25.164 respecto el Marco de Regulación de Empleo Público Nacional, indica que: “El régimen de estabilidad comprende al personal que ingrese por los mecanismos de selección que se establezcan, a cargos pertenecientes al régimen de carrera cuya financiación será prevista para cada jurisdicción u organismos descentralizados en la Ley de Presupuesto.”¹³

¹¹ Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744; art. 2.

¹² Barreiro, Rodrigo (2016); “La carrera profesional en la Administración Pública. Una aproximación al personal con y sin estabilidad en el ámbito científico-tecnológico”; disponible en http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1051_BarreiroR.pdf, recuperado el 03/11/2017.

¹³ Ley 25.164, Art. 8.

Sin embargo, puede tener diversas aristas, tal como consta a continuación:

El concepto de estabilidad se presenta como consustancial al empleo público, y así se encuentra frecuentemente refrendado en los estatutos de funcionarios. No obstante que la estabilidad no es absoluta, porque al menos se encuentra supeditada a que las conductas de los servidores públicos sean conforme a las leyes (estabilidad propia), el principio es cuestionado porque en la práctica deviene en inamovilidad, que a su vez alienta conductas carentes de motivación para mejorar el desempeño. Frente al argumento de considerar a la estabilidad como un principio constitucional inamovible y absoluto que pone a los trabajadores a resguardo de la arbitrariedad, se presenta otro que entiende que existe una “estabilidad impropia” que da lugar a la denuncia del contrato de trabajo y está subordinada a las leyes que reglamentan su ejercicio; finalmente una posición “anti-garantista” considera pertinente invocar la primacía del “orden público económico” sobre el “orden público laboral”, incluyendo la “teoría de la emergencia”, que se ha aplicado tanto en el ámbito privado como público, y en este caso, en el marco de los procesos de reforma estructural. (Bonifacio J. A., 2002, pág. 6)

El término “estabilidad” se encuentra adherido al establecimiento del empleo público, condición que se encuentra sujeta al accionar del funcionario público, puesto que la realización de acciones inadecuadas a la función mencionada puede acarrear a una exoneración, cesantía, u otra modalidad de egreso del organismo.

Del párrafo expuesto, surgen los términos “estabilidad propia e impropia”. Generalmente, cuando se ingresa al sector, se halla cierta tranquilidad por la función misma de estabilidad, permanencia casi eterna en el ámbito, determinada –frecuentemente– ya meses posteriores al ingreso al organismo. Respecto la primera, se indica que:

(...) la extinción de la relación no puede disponerse aunque se indemnice al sujeto ya que únicamente cesará el derecho a la estabilidad en la medida que se dé una circunstancia prevista por el legislador dentro del llamado “derecho a la carrera”, es decir, por declarar cesante al empleado por no haber cumplido con los deberes establecidos en su estatuto, por disponerse su jubilación, etc... (Aberastury, 2012, pág. 4)

En cambio, en la estabilidad impropia, también llamada como relativa, “(...) el empleado público puede perder su derecho a la permanencia en el cargo a través del pago de una indemnización” (Aberastury, 2012, pág. 5).

Si bien surgen estas alternativas, a lo largo de las últimas décadas, se ha debatido sobre lo mencionado, analizando mediante la jurisprudencia la función de ese principio que afecta a los empleados públicos. Diversos artículos se hallan, sin embargo, a fin de no ahondar específicamente en el análisis, solo puntualizamos en los conceptos ya mencionados.

4.1.3. Convivencia con personal no permanente

En la actualidad, diversas modalidades de contratación existen: Personal en planta permanente, transitoria, no permanente, contratados, etc.

En este sentido, la Ley 25.164, siendo ésta la Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional, de carácter general, expone en sus artículos 9 y 10 el régimen de contrataciones por tiempo determinado y de prestación de servicios de gabinete de las autoridades superiores, respectivamente. Respecto el primero, se indica que:

(...) comprenderá exclusivamente la prestación de servicios de carácter transitorio o estacionales, no incluidos en las funciones propias del régimen de carrera, y que no puedan ser cubiertos por personal de planta permanente.

El personal contratado en esta modalidad no podrá superar en ningún caso el porcentaje que se establezca en el convenio colectivo de trabajo, el que tendrá directa vinculación con el número de trabajadores que integren la planta permanente del organismo.

Dicho personal será equiparado en los niveles y grados de la planta permanente y percibirá la remuneración de conformidad con la correspondiente al nivel y grado respectivo.

La Ley de Presupuesto fijará anualmente los porcentajes de las partidas correspondientes que podrán ser afectados por cada jurisdicción u organismo descentralizado para la aplicación del referido régimen.¹⁴

Respecto lo expuesto, cabe indicar que este personal contratado no cuenta con la posibilidad de ir creciendo en la pirámide jerárquica del organismo, así como también debería ejercer funciones que no pueden ser cubiertas por algún motivo por personal ya incorporado, de carácter permanente. El porcentaje de personal con estas características es limitado en función de cada convenio o estatuto o marco legal, por lo que los ingresos no pueden ser discrecionales, sino incorporados en función de la necesidad y posibilidad del organismo.

A su vez, el artículo 10, correspondiente al régimen de prestación de servicios de gabinete de las autoridades superiores, revela que: “(...) será reglamentado por el Poder Ejecutivo, solamente comprende funciones de asesoramiento, o de asistencia administrativa. El personal cesará en sus funciones simultáneamente con la autoridad cuyo gabinete integra y su designación podrá ser cancelada en cualquier momento.”¹⁵

Este grupo de personas se encuentra sujeto a las funciones y actividades propias de la autoridad para la cual representan, por lo que no realizan las funciones que los

¹⁴ Ley 25.164, Artículo 9.

¹⁵ Ley 25.164, Artículo 10.

empleados de planta permanente e incluso contratada, desarrolla. Se encuentran adheridas a la autoridad y su vida en la organización estará condicionada por la durabilidad de este ser. Una vez que este rol desaparece, el grupo asignado bajo esta modalidad puede desvanecerse.

Hoy día estos colectivos se encuentran integrados con aquellos de planta permanente, con la salvedad de las condiciones que le dan origen a esas modalidades de contratación. Décadas anteriores la situación no era así, pues tareas diferentes, horarios diversos a los agente de planta, remuneración inequitativa, eran las características que representaban a la interacción en el ámbito laboral de estos segmentos.

4.1.4. Desarrollo de carrera

En base a los organismos tratados en el presente trabajo, se intenta describir como se manifiesta el desarrollo de la carrera administrativa de los empleados, el cual tradicionalmente consistía en una dualidad entre la caracterización del puesto de trabajo y la del empleado.

Para comenzar, definimos “Desarrollo” como la “serie de procesos que se llevaran a cabo con el propósito de identificar el potencial requerido para enfrentar los desafíos futuros, y elaborar los planes necesario para contar con las personas preparadas para asumirlos”. (Van Morlegan, 2016, pág. 253)¹⁶ Las organizaciones a la hora de definir quienes tendrán un plan de desarrollo, pondrán su atención en aquellas personas con alto desempeño y potencial, y ello colisiona con la necesidad de las nuevas generaciones de enfrentar nuevos desafíos, crecer, aprender constantemente, ganar experiencia, tener reconocimientos.

Fitz- End (1999)¹⁷ suponía ya la necesidad de establecer nuevos métodos e ideas respecto de lo que definimos como “Carrera profesional” y cómo podemos y debemos desarrollar al personal. Este autor sugería tres puntos a tener en cuenta:

- ❖ La necesidad de comprender los procesos de una organización, toda vez que ingresan insumos a la organización, se procesan, dando luego un resultado al cliente. En este sentido, estos organismos interactúan con información, datos,

¹⁶VAN MORLEGAN, Luis (2016); *Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa*; 1ª edición, La Ley; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

¹⁷FITZ-ENZ, Jac (1999); *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*; Ediciones Deusto S.A.; Bilbao; España.

recursos humanos, financieros, que al ser analizados y procesados dan lugar a conclusiones y recomendaciones a sus clientes, que permiten mejorar el desempeño y rendimiento de la gestión observada.

- ❖ La exigencia necesaria de las aptitudes interpersonales. Generalmente en estos organismos se realizan diversos proyectos y procesos en simultáneo que requieren de la formación de grupos y de trabajos integrados y coordinados entre quienes forman parte de ese equipo, por lo que se requiere de capacidad para interactuar con iguales y no tan iguales, quedando poco espacio para el trabajo individual.
- ❖ El poder de desarrollar la capacidad analítica. Si bien actualmente se cuenta con una mayor cantidad de datos disponibles, esto no va en concordancia con el desarrollo de esta aptitud, puesto que no se están formando a los recursos humanos lo necesariamente para comprenderlos.

Al relacionar estas cuestiones podemos ver que se trata de un análisis macro a micro de la organización, toda vez que se parte del entendimiento de los procesos, esto es, cuales son los insumos de los que se nutre la organización, qué actividades y procesos se efectúan para analizar las entradas, todo ello acompañado de la capacidad de los que forman parte de la organización para analizar estratégica, de gestión u operativamente lo que corresponda de acuerdo a la función que se desempeñe.

Respecto lo mencionado, cabe indicar que resulta relevante que las organizaciones ofrezcan oportunidades de carrera que resulten atractivas para el personal, pues dependiendo de la estructura de la organización se encausará el desarrollo. Garone, en su capítulo del libro “Recursos Humanos, Área clave en la gestión de la empresa”¹⁸ indica que:

En estructuras piramidales la concepción de carrera se asocia con pasos ascendentes, nuevas posiciones de mayor jerarquía, que traen aparejado mayor status, poder y compensación. En estructuras planas, los puestos superiores son escasos, especialmente luego de haber dado el primer paso hacia un nivel gerencial inicial. Los puestos a los que se podía aspirar son pocos y muchos los candidatos posibles. (Van Morlegan, 2016, pág. 219)

¹⁸ Van Morlegan, Luis (2016); *Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa*; 1ª edición, La Ley; Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Por su parte, Fernández Losa (2002)¹⁹ indica que:

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. (Fernández Losa, 2002, pág. 67)

Resulta ser un proceso que conlleva años de trabajo, esfuerzo y planificación. Se trata de una carrera de fondo, no de velocidad, en la que es fundamental contar con una planificación y una estrategia ordenada. A través de esta planificación, se construye la carrera de los empleados en función del potencial que reúnen, con el objeto de que lo plasmen en la organización que se encuentran.

Cabe mencionar que, en principio, la iniciativa debería ser responsabilidad de cada persona, no de la empresa, pues finalmente quienes no desarrollan su propia carrera terminan siendo menos competitivas y suelen ser las que pierden sus empleos. Sin embargo y a pesar de que el desarrollo de carrera en el nuevo milenio es responsabilidad de cada persona, las empresas tienen algunas responsabilidades complementarias, tales como comunicar su estrategia corporativa, proveerlos de la información necesaria acerca del negocio, responder a las iniciativas de los empleados, ofrecer retroalimentación sobre su rendimiento, es decir, generarles alternativas para que puedan ir caminando por un sendero que los motive en su estadía en la organización.

Necesidad de motivación de los empleados

Todos los agentes de una organización deberían poder desarrollarse profesionalmente, en su actual organización o en la que desee. Sin embargo, parecería que aquellos que resultan ser más capacitados son el blanco a la hora de elegir quienes tendrían las condiciones para lograrlo. Los rápidos cambios tecnológicos, la tendencia de sumar más responsabilidades a quienes ejecutan sus tareas adecuadamente, la obligación de lograr la satisfacción de los clientes de nuestro trabajo, entre otros aspectos, hace que tanto trabajadores como organizaciones descuiden la planificación profesional que merece. Este descuido, puede producir efectos negativos, como:

¹⁹ Fernández Losa, Nicolás (2002); El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, disponible en <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf> , recuperado el 12/11/2017.

- ❖ “Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes.
- ❖ Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa.” (Fernández Losa, 2002, pág. 66)

Este autor, menciona la importancia de que los agentes sean motivados a dirigir y gestionar su carrera profesional e indica 3 aspectos:

- ❖ Resistencia profesional, que representaría el grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.
- ❖ Perspicacia profesional, siendo ésta el grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.
- ❖ Identidad profesional, haciendo referencia al grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Respecto lo expuesto, indica que:

“las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa.” (Fernández Losa, 2002, pág. 66)

No caben dudas de que el profesional ideal se encuentra atrapado mezclando estos tres componentes, sin embargo, lidiar con la gestión del trabajo diario sumado a la necesidad de uno de buscar un camino por el cual poder recorrer en la organización de manera ascendente, resulta algo complejo.

Un modelo de desarrollo profesional

En función del concepto de desarrollo profesional indicado en el presente capítulo, resulta interesante exponer el análisis de Fernández Losa (2002)²⁰ respecto la temática en cuestión, teniendo en cuenta que existen diferentes modelos y que la literatura de investigación aun hoy no se pone de acuerdo sobre cuál sería el mejor. Este autor menciona los siguientes como modelos:

- ❖ Modelos de ciclo de vida: Este modelo se basa en que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasando por distintas etapas personales o profesionales.
- ❖ Modelos basados en la organización: Si bien también sostienen que las profesiones pasan por varias fases, en esta oportunidad afirman que el desarrollo profesional implica el aprendizaje para realizar tareas definitivas. Además, supone que cada etapa involucra cambios en las actividades y en las relaciones entre compañeros/jefes.
- ❖ Modelo del patrón de dirección: Este modelo trata de describir aspectos tales como: cómo contemplan las personas su profesión, cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior.

La motivación por ascender en la organización se ve directamente relacionada con los planes y objetivos que cada uno de nosotros tenemos a la hora de ingresar a una organización. Algunos pueden planificar permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal de sus profesiones. Otros pueden considerar sus profesiones como un espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente.

Finalmente y relacionado al punto que nos amerita, el ya mencionado autor presenta un modelo integrado de desarrollo profesional que incorpora las contribuciones más importantes de cada uno de los modelos expuestos. Indica que los investigadores

²⁰ Fernández Losa, Nicolás (2002); El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas, disponible en <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf> , recuperado el 12/11/2017.

suelen reconocer cuatro etapas profesionales, caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones, tal como consta en la siguiente tabla:

Tabla 4: Modelo integrado de desarrollo profesional.

	Etapas Profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30 años.	Entre 30 y 45 años.	Entre 45 y 60 años.	Más de 60 años.
Antigüedad	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

Fuente: Elaboración propia, extraído de “*El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*”, (Fernández Losa, 2002, pág. 68).

La investigación tradicional apunta que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales. Relacionado a ello, por ejemplo la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo son buenos indicadores de la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores, sin embargo, con estos dos factores no se puede concluir sobre sus necesidades profesionales. La mayoría de los cambios que los trabajadores más antiguos realizan en sus profesiones implican un “reciclaje” hacia una etapa profesional anterior, lo que supone cambiar la actividad laboral principal después de haber permanecido en un campo específico. El reciclaje va acompañado de una re exploración de valores, habilidades, intereses y potenciales oportunidades de empleo. También es frecuente en las personas que consideran realizar cambios en sus carreras profesionales, mantener entrevistas informativas con directivos y otros empleados que ocupan puestos en áreas funcionales que creen que pueden ser coherentes con sus intereses y actitudes.

De manera muy sintética, se intenta entonces describir cada una de estas etapas:

❖ Etapas de incorporación: El autor que se está desarrollando indica lo siguiente respecto esta etapa:

Cuando se aproxima el acceso al mundo del trabajo, los individuos intentan identificar el tipo de trabajo que les interesa considerando sus intereses, valores y preferencias laborales, solicitando información sobre puestos de trabajo, profesiones y empleos de conocidos, amigos y familiares y centrándose posteriormente en la formación o el aprendizaje necesarios. (...) En la mayoría de los casos, los empleados nuevos en un trabajo no están preparados para encargarse de las tareas y roles del trabajo sin la ayuda y dirección de otros; en muchos trabajos se les considera aprendices. Desde la perspectiva de la empresa, para que los nuevos trabajadores puedan empezar a contribuir a los objetivos de la organización, necesitan actividades de orientación y socialización que les ayuden a sentirse lo más a gusto posible con sus nuevos compañeros y tareas (...). (Fernández Losa, 2002, pág. 69)

Los profesionales que se inician en el mercado laboral, por supuesto que lo hacen a una temprana edad, por lo que sus inicios serán a través de sus contactos cercanos, familiares, amigos. Una vez ingresados se encuentran en la mira del equipo donde se encuentran y hasta de la misma organización, que espera que ya se encuentre produciendo. Recibe en la mayoría de los casos el acompañamiento de éstos, mediante técnicas de inducción, la explicación de herramientas informáticas, el apoyo en la consecución de las tareas que serían totalmente nuevas para el acabado ingresante. Aquí el “Aprendiz” está motivado, quiere especializarse, aprender el cómo y para qué se hacen las cosas, es decir, cuenta con una iniciativa que luego se va perdiendo con el correr de los años, en la mayoría de los casos.

❖ Etapas de crecimiento: En la presente el autor establece que:

Durante este período, los individuos encuentran su lugar en la empresa, realizan una contribución independiente, consiguen mayor responsabilidad y éxito financiero y establecen un estilo de vida atractivo. Les interesa ser vistos como contribuidores al éxito de la compañía y, a través de una interacción informal con compañeros y jefes y de un feedback recibido por medio de un sistema de medición del rendimiento, descubren cómo se valoran sus contribuciones (...). La empresa debe desarrollar políticas que ayuden a equilibrar los roles laborales y no laborales de las personas que, durante esta etapa, también necesitan comprometerse más activamente en actividades de planificación de carrera profesional. (Fernández Losa, 2002, pág. 69)

En esta etapa, generalmente entre los 30 y 45 años de edad, el personal interactúa en la organización de manera activa, esperando el reconocimiento de ésta por el trabajo realizado y el aporte que le confiere. En función de la mayor responsabilidad, esperan una devolución de sus superiores. Comienzan a pensar en la carrera que quieren realizar dentro

de la misma y hacia dónde quieren llegar, cuales son los obstáculos, cuáles serían las alternativas para lograrlo, sin dejar de tener en cuenta el estilo de vida que quieren llevar, pues este aspecto resulta un punto interesante en sus vidas, que debe ir acompañado del trabajo que realice.

❖ Etapas de madurez: A este momento, se lo puede definir de la siguiente manera:

En esta fase, las personas se preocupan por mantener actualizadas sus habilidades y por ser percibidos como trabajadores que todavía realizan importantes contribuciones a la empresa. Tienen muchos años de experiencia laboral, un amplio conocimiento del puesto de trabajo y una profunda comprensión de las expectativas de la compañía respecto al manejo de los negocios; por ello, pueden ser valiosos formadores o tutores para los nuevos trabajadores. Se interesan por el análisis o el desarrollo de las políticas de objetivos de la empresa y sus opiniones sobre los procesos de producción, problemas y otras cuestiones importantes a cerca del trabajo que desarrolla la unidad pueden ser muy solicitadas (...). Desde la óptica de la empresa, el asunto más importante en esta fase consiste en evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas. (Fernández Losa, 2002, pág. 69)

Aquí, el personal con vasta experiencia se transforma en guías para los nuevos ingresantes, se especializan para no perder el hilo de los temas de interés y profesionales, participan en los lineamientos de los objetivos o bien, cuentan con el deber de planificarlos puesto el rol o cargo que pueden tener en la organización. Se encuentran en su mayoría en pleno periodo de desarrollo de su carrera profesional, en caso que haya sido posible, por su interés o por oportunidad. La organización los observa, con el temor de que pierdan sus habilidades, aptitudes y competencias. Por supuesto existen los que no llegaron, los que prefirieron continuar con sus procesos laborales intactos desde años. Éstos no estarían incluidos en la etapa que describimos.

❖ Etapas de maestría: En este momento:

(...) las personas se preparan para un cambio del equilibrio entre actividades laborales y no laborales. Al hablar de maestría, se suele pensar en trabajadores mayores que se jubilan y se dedican exclusivamente a actividades no laborales (deportes, hobbies, viajes, trabajo voluntario). Sin embargo, para muchas personas esta etapa no implica una reducción completa de su jornada laboral, ya que deciden permanecer en la empresa a tiempo parcial trabajando como asesores. Por otro lado, sin importar la edad, los trabajadores pueden decidir abandonar la compañía para cambiar de empleo o puesto de trabajo; algunos se ven obligados a ello a causa de reducciones de plantilla o fusiones. Las personas que dejan la empresa suelen reciclarse volviendo a la etapa de incorporación; necesitan información sobre nuevas áreas profesionales y deben reconsiderar sus intereses y fortalezas profesionales. Desde la perspectiva de la

empresa, la principal actividad de gestión profesional en esta etapa se centra en la planificación de la jubilación. (Fernández Losa, 2002, pág. 69; 70)

Esta etapa abarca de los 60 años en adelante. Se comienza a lidiar con la reducción horaria, con el pensamiento del dejar de trabajar o no, con la posibilidad de transmitir todo el conocimiento a quienes continuaran con las actividades laborales. De esta manera, el personal va planificando su retiro y lo que continuará realizando una vez que ello se produzca.

Sin embargo, esta fase puede ir atada a la de incorporación, como el autor mencionó anteriormente. Es allí donde algunas cosas vuelven a repetirse en lo relacionado a la actividad laboral. La iniciativa, las ganas y motivaciones por aprender son otras, pero habrá un motivo por el cual volver a empezar. Algunos no necesariamente llegan a esta etapa para luego volver a comenzar. Todo depende.

En función de lo expuesto, los empleados de una organización deben lidiar con varias cuestiones profesionales. Necesitan desarrollarse profesionalmente - para maximizar su nivel de motivación profesional-, a través de políticas y programas que las empresas/organizaciones pueden ofrecerles. Partiendo de un sistema de planificación de carreras, las organizaciones pueden ayudar a sus empleados y directivos a identificar necesidades de desarrollo profesional. Solo resta comenzar para que el proceso inicie y continúe.

Reinventar la propia carrera profesional

En función de las etapas descriptas, es dable mencionar la importancia de reinventar el camino laboral en pos de las nuevas profesiones y tecnologías, que agregan aún más valor a las organizaciones, reemplazando tal vez diversas tareas que se venían realizando hasta la fecha. En este sentido, diversos autores se refirieron al tema.

Los autores Alejandro Melamed y Fabián Jalife presentaron su libro “Diseña tu cambio” y mediante una entrevista pudieron expresar algunas ideas a desarrollar en los capítulos del mencionado libro. Entre diversos puntos relevantes, se pueden indicar los siguientes, que se relacionan con la necesidad de cambiar ante las transformaciones digitales que hoy día atraviesan las organizaciones: (Krizanovic, 2019)

- ❖ Las personas invierten energía en resistirse, porque quedarse en ese lugar es lo que se denomina “zona de confort”. Pero insisten en que termina siendo una

“zona de discomfort”, porque al resistirse a cambiar lo que hacen es cambiar para peor.

- ❖ Depende de cada persona el tiempo de cambio, porque en el momento en el que haces el “click”, empezás a cambiar, lo haces consciente. Reconoce que hay muchos que se manejan en piloto automático, persisten en un mismo lugar, independientemente de su voluntad.
- ❖ Hay quienes trabajan en organizaciones siendo esclavos, condicionados por cierto salario o beneficios, por lo que proponen que vean de qué manera pueden adueñarse del proyecto para encontrar así la significatividad y poder hacer cosas que les den placer.
- ❖ Una vez que se toma consciencia del cambio para traducirlo en acción y en consecuencia adueñarse del propio tiempo, otro paso es “cambiar con sentido”. Este aspecto viene relacionado con poder entender que la educación recibida no es el techo, sino la base, puesto que lo aprendido ya no se adapta a las nuevas profesiones. Es necesario adoptar un enfoque de “*long life learners*”, es decir, de ser estudiantes a lo largo de toda la carrera, lo que permitirá que nos adaptemos a los nuevos trabajos y profesionales.
- ❖ Melamed indicó que muchas organizaciones comienzan a trabajar en el cambio partiendo de un diseño funcional del destino a donde se quiere llegar, no considerando las barreras y resistencias de los propios conductores de la organización – que han sido exitosos en el modelo que los llevo hasta donde están- para apoyar o boicotear el proyecto.
- ❖ Finalmente, hace hincapié en la necesidad de no retener a las personas que trabajan en una organización, área, etc., sino en invitar a que se unan, a que formen parte, a que se adhieran al proyecto, a que se reinventen, a que a partir de sus valores y capacidad de aprendizaje comiencen a volar.

Estos puntos son solo disparadores que se abren en el libro mencionado, cuya tendencia se observa en la realidad de las organizaciones y que seguramente todos palpamos en nuestra labor diaria. Los estudios alcanzados pueden ser aún de relevancia pero resultan ser la base para sostener los nuevos aprendizajes, para poder ser resiliente ante los desafíos que se vienen y que nos encontramos atravesando. Los cambios personales y laborales nunca fueron fáciles de tolerar, siempre hay cierta resistencia. El

tema se halla en encontrar la capacidad de adaptarse para no quedar atrapado, obsoleto, a un lado, sino que se debe buscar la manera de permanecer, de aprender y re-aprender, a lo largo de la carrera, como mencionó Melamed.

4.1.5. Roles de los agentes de Recursos Humanos

Por tal motivo y por las diversas generaciones que interactúan en el mercado laboral, independientemente del tipo de organización, el rol del agente de recursos humanos toma diferentes aristas. El rol tiene que reinventarse, rotar de determinada manera para que sea capaz de interactuar y dirigir a todas las generaciones. Ulrich (1999)²¹ hacía referencia a los cuatro roles que podía atravesar el profesional de RRHH para desempeñarse con éxito en toda organización y ésta poder ser competitiva, incluso con un desarrollo de carrera tentador y atractivo. Se mencionan a continuación:

Figura 3: Roles del agente de Recursos Humanos.

ATENCIÓN CENTRADA EN EL FUTURO -ESTRATÉGICO-

PROCESOS	Management de recursos humanos estratégicos (Socio Estratégico)	Management de la transformación y el cambio (Agente de Cambio)	GENTE
	Management de la infraestructura (Experto Administrativo)	Management de la contribución de los empleados (Adalid de los empleados)	

ATENCIÓN CENTRADA EN LO COTIDIANO -OPERATIVO-

Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de “*Recursos Humanos Champions*” de Ulrich.

Con el fin de crear valor, los profesionales que forman parte de las organizaciones y organismos pueden realizar diversos aportes. En este sentido, el “**socio estratégico**” es el encargado de convertir la estrategia en acción –diagnóstico de la organización-²², ayudando de esta manera a cumplir los objetivos propuestos. Sin embargo no resulta fácil, se requiere de esfuerzo para que la organización opere en los términos de lo planificado, manteniendo

²¹ ULRICH, Dave (1999); *Recursos Humanos Champions*; Editorial Granica; Buenos Aires; Argentina.

²² Llámese *Diagnóstico de la Organización* a la evaluación y alineamiento sistemático de las prácticas organizativas con los objetivos, de acuerdo a lo expresado por Dave Ulrich en *Recursos Humanos Champions*.

la coordinación de los planes de un área y otro en función de las capacidades y aptitudes de los recursos humanos. Un aporte importante suele ser el benchmarking o el conocimiento de las buenas prácticas en determinada materia, pues permite analizar otras opciones, tomar una postura más abierta frente al cambio y establecer condiciones delimitadas que sirvan de base para medir luego el avance y/o transformación.

Respecto a este rol, es dable mencionar que también es llamado HRBP (*Human Resources Business Partner*) y se trata de una función creada para entender el negocio y para interactuar con todos los individuos de la organización, llámense directivos, clientes internos y externos, grupos de interés, entre otras.

Los recursos humanos se vuelven “**expertos administrativos**” a la hora de rediseñar sus servicios, realizando las llamadas reingenierías, a fin de generar estructuras e infraestructuras más eficientes en pos de los objetivos. Ello implica participar en el diseño del proceso de negocios, esto es repensar como se trabaja en la organización, y en el diseño propio del área de recursos humanos, donde se intenta modernizar, automatizar y mejorar la eficiencia de las prácticas de RH, todo ello a fin de que la consecución de éste también ayude al cumplimiento del primero.

Estos procesos se llevan a cabo como consecuencia del cambio que se produce en la sociedad y en donde las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse, acompañar el cambio o bien transformarse de alguna manera. Ulrich (1999)²³ mencionaba tres tipos generales de respuestas:

- ❖ Las iniciativas del cambio comprenden la implementación de nuevos programas, proyectos y procedimientos, a través de una previa planificación estratégica.
- ❖ Los cambios de procesos se enfocan en la forma en la que se desarrolla el trabajo o la tarea. Se identifican procesos centrales y luego se intenta mejorar sus procesos específicos, tratando de simplificarlos, y así considerar el valor agregado que aportan.
- ❖ Los cambios culturales, finalmente, se dan cuando se replantea la idea de negocio, el motor de la organización, el motivo que da origen a su funcionamiento y no solo incluye a los directivos, sino también a empleados y clientes.

²³ ULRICH, Dave (1999); *Recursos Humanos Champions*; Editorial Granica; Buenos Aires; Argentina.

Cuando se cuenta con **“agentes de cambio”**, se torna un ambiente mucho mas dósil para que estos cambios se puedan manejar y no afecten las actividades de la organización.

En concordancia con lo mencionado, se requiere de empleados que sepan adecuar sus capacidades a los recursos de las organizaciones, específicamente que puedan desarrollar sus tareas con los recursos disponibles, que habitualmente resultan ser escasos. Es por ello, que ya Dave Ulrich reconocía cierta relación y vínculo entre los empleados y la organización misma, esto es que los empleados se sientan libres de compartir sus ideas, valorados y que a su vez sean escuchados y tenidos en consideración. Este vínculo en principio comienza cuando los profesionales a cargo de los recursos humanos son **“Adalid de los empleados”**, pero luego resulta ser consecuencia de las mismas relaciones que se establecen.

Años más tarde (2008), y relacionado a la temática del asunto, la compañía Price Waterhouse Coppers, que ofrece servicios de consultoría, entre otros, realizó un estudio a fin de diseñar escenarios sobre el futuro de la gestión de las personas (Price Waterhouse Coppers , 2008). De esta manera, identificaron tres posibles mundos o tres futuros, para los cuales crearon un contexto en el cual encuadrar las operaciones del futuro.

Partieron con algunas ideas sobre cómo sería ese futuro. Este futuro sería el 2020, ya próximo. El ritmo del cambio en los próximos 10 años de realizado el estudio serían más fuertes que hasta esa fecha, influenciados por la tecnología, la globalización, la demografía y otros factores que a su vez intervienen en las culturas y estructuras empresariales. En este sentido, recursos humanos se convierte en uno de los retos más importantes, puesto que las empresas cuentan con escases de personas con habilidades concretas y con trabajadores idóneos en períodos de cambio. El estudio indica que:

(...) en 2020, el cambio radical en los modelos empresariales se traducirá en que las empresas se enfrentarán a temas como:

- ❖ La desaparición de los límites entre la vida laboral y la personal porque las empresas asumirán una mayor responsabilidad en el bienestar social de sus empleados.
- ❖ Rigurosas técnicas de control de personal para vigilar y hacer un seguimiento de la productividad y el rendimiento. (Price Waterhouse Coppers , 2008, pág. 2)

Generalmente, recursos humanos es percibido como un área pasiva, de apoyo, orientada a la prestación de servicios, sin embargo, teniendo en cuenta el contexto

empresarial y laboral del futuro, esta compañía cree que esta área tiene ante sí tres caminos posibles:

Puede convertirse en el centro de la organización, adoptando nuevas atribuciones relacionadas con el personal, incorporando muchos otros aspectos de la empresa y ejerciendo una gran influencia. Para ello, deberá hacer gala de una visión proactiva y un enfoque en la estrategia de negocio.

Puede convertirse en el motor de la agenda sobre responsabilidad social corporativa dentro de la organización.

Puede convertirse en un mero gestor transaccional, externalizado casi por completo. En este escenario, habrá funciones de RRHH que se desarrollarán desde fuera de la empresa y un RRHH interno que se limitará a las contrataciones de personal. (Price Waterhouse Coppers , 2008, pág. 3)

Los profesionales que realizaron el estudio consideran que los modelos propuestos a continuación seguramente existan en el futuro, en algún momento, en algún lugar y en cierta medida. Ejemplo de ello, indican que algunas multinacionales se dirigen hacia el mundo azul; el sector energético, ha dado muestras del mundo verde en algunos casos y están convencidos de que, conforme con el rol de la responsabilidad social y la sostenibilidad vayan cobrando importancia, muchos otros sectores (y puntos geográficos) adoptarán las características del mundo verde. Los modelos son los siguientes:

Figura 4: La gestión de las personas en el 2020.

**Características
de la gestión
de personas
en 2020**

	Mundo azul	Mundo verde	Mundo naranja
Contratación y Sucesión	Carreras largas y planificación profesional. Planes de sucesión para los que obtengan los mejores resultados.	Enfoque holístico de la compañía para la planificación de recursos humanos.	Carrera a corto plazo. Muchos contratos de RRHH se centran en cubrir vacantes por plazos determinados.
Gestión de profesionales con talento	Cobra importancia el rendimiento a todos los niveles. Los mejores tienen coaches personales.	Amplia definición de talento. Hincapié en las competencias.	Pocas personas clave, sólo en el “núcleo” central, pero los contactos con agentes externos son básicos.
Compromiso de los empleados	Compromiso con el rendimiento y las métricas de rendimiento. Fuerte promoción de los atributos y comportamientos de la cultura corporativa.	Compromiso con el equilibrio entre vida laboral y profesional y responsabilidad social.	Compromiso a corto plazo con los proyectos.
Retribución y rendimiento	Fuerte relación con el rendimiento. Pago por resultados. Muy estructurado según la segmentación por puestos.	Importancia de la compensación total durante toda la carrera profesional.	Pago por contrato y proyecto concreto. Participación personal en proyectos como incentivo para contratistas.
Aprendizaje y desarrollo	Empieza en la escuela. Se hace hincapié en las habilidades para el puesto de trabajo. Las métricas son importantes.	Enfoque holístico del aprendizaje, proporcionado sobre todo internamente. Son habituales las misiones y los períodos sabáticos remunerados para causas nobles.	Mínima provisión interna. La formación se lleva a cabo a través de los gremios.

Fuente: Extraído de “La gestión de las personas en 2020”. (Price Waterhouse Coppers , 2008, pág. 4)

Con el correr de los años, el mundo laboral se va a complicar aún más. Por ello, es necesario estudiar con calma los modelos de cada empresa/organismo y las estrategias actuales de gestión de personas. Aspectos como la remuneración, la movilidad interna, la movilidad internacional, el compromiso de los empleados, la posibilidad de desarrollo, crecimiento y formación, todos ellos pueden cambiar y es necesario entonces pensar de si la estrategia actual resulta válida para ese mañana, si resulta sostenible en el tiempo.

A fin de conocer más qué representa “cada mundo”, intentaré describir brevemente de que se trata:

Modelo de gestión de personas para el mundo azul

En este mundo, el modelo de rendimiento y de personas se basa en relacionar las acciones de RRHH con las mejoras en el rendimiento de las empresas, mediante datos de capital humano más específicos, lo que implica evaluar la actividad corporativa. Aquí podemos identificar como los roles utilizados van cambiando hasta transformarse en roles más puntuales:

Figura 5: Modelo de gestión de personas en el mundo azul.



Fuente: Extraído de “La gestión de las personas en 2020”. (Price Waterhouse Coppers , 2008, pág. 13)

En este mundo, la gestión de personal abarca numerosos aspectos que antes pertenecían a la esfera privada de los empleados. Las políticas de personal aspiran a retener a los mejores, aunque esos profesionales destacados siguen siendo difíciles de conseguir y

de retener; apelando a técnicas para lograrlo. Por su parte, los equipos de liderazgo se centran en la evolución de la cultura corporativa, con rigurosos procesos de contratación para garantizar que los nuevos empleados se adecuen al perfil corporativo. El personal debe participar de manera obligatoria en programas de desarrollo y de formación en torno a la cultura corporativa, lo que luego va a aportar a los resultados. El compromiso, el rendimiento y la productividad de cada uno se cuantifican de manera sistemática. La tecnología invade todos los aspectos de la vida. La línea que estaba dividida entre trabajo y vida personal parece borrarse. Lo que se realiza desde dentro y desde fuera de la empresa suele quedar difuminada por la tecnología, y son las empresas las que proporcionan las plataformas.

Modelo de gestión de personas para el mundo verde

En este mundo, las empresas desarrollan una fuerte conciencia social y un sentimiento de responsabilidad medioambiental. Los consumidores exigen en este sentido y la sociedad y las empresas ven que sus prioridades van a la par. La agenda de responsabilidad social se fusiona con la de la gestión de personas. La vida sostenible va forzando a que la sostenibilidad sea tratada como parte de la gestión de personal y de gestión de talento, por lo que las empresas deben comprometerse aportando a la misma sociedad en este sentido. Con el mismo criterio que en el mundo azul, se observa la transformación del modelo:

Figura 6: Modelo de gestión de las personas para el mundo verde.



Fuente: Extraído de “La gestión de las personas en 2020”. (Price Waterhouse Coppers , 2008, pág. 19)

Un punto de relevancia a indicar es el rol de los profesionales jóvenes, puesto que actualmente buscan empresas con fuertes valores sociales y medioambientales; por lo que el área de RRHH debería hacer hincapié también en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (RSC). En algunos casos, los viajes de negocios para tratar con clientes y colegas se sustituyen por los medios tecnológicos que hoy día existen, que reducen la necesidad del trato cara a cara. El home office permite que el trabajo en equipo se realice desde varias ubicaciones, lo cual resulta un gran reto para las multinacionales, cuya función de RRHH dedica considerables esfuerzos en generar redes sociales virtuales dentro de la empresa y con los clientes, además de programas de fortalecimiento institucionales y otros relacionados a la integración de los empleados en las distintas herramientas y tecnologías que interactúan en el mercado laboral.

A continuación, se describe el tercer mundo posible: el mundo naranja.

Modelo de gestión de personas para el mundo naranja

El tercer mundo sería el más radical. Las economías están compuestas básicamente por un intenso mercado, conformado por pequeñas empresas, contratistas y de trabajadores “de portfolio”. La gestión de personas en este mundo intenta garantizar que cuenten con el personal que necesitan para desarrollarse de manera competitiva.

Esto hace que RRHH logre una posición dominante, pues la cadena de suministros de trabajadores es un componente crítico de la empresa y se ocupa de ello de forma estratégica la función de RRHH. Pero la otra cara de la moneda es que también puede suceder que los RRHH internos se conviertan en un departamento de compras, y los aspectos de desarrollo de personal más importantes se lleven a cabo externamente en los gremios. (Price Waterhouse Coppers , 2008, pág. 25)

En función de lo mencionado, a continuación se puede visualizar la transformación de los modelos:

Figura 7: Modelo de gestión de personas para el mundo naranja.



Fuente: Extraído de “La gestión de las personas en 2020”. (Price Waterhouse Coppers , 2008, pág. 25)

En este último mundo, se reconoce la importancia de los recursos humanos. Es decir, las organizaciones reconocen que sus empleados y los contactos son la base del éxito empresarial. En este sentido, las compañías intentan fomentar y mantener las redes de contactos, a través de incentivos. Aquí aparecen los gremios. A medida que cobran importancia, asumen muchas de las responsabilidades que antes correspondían a las empresas, entre ellas la localización de talento, los seguros médicos, los planes de desarrollo y de formación. Respecto al empleo, los contratos de trabajo son flexibles para adaptarse al movimiento del personal y al elevado Índice de rotación.

Por supuesto que los modelos planteados son opciones de nuevas culturas de trabajo. El 2020 que, en el trabajo mencionado suele ser “el futuro”, ya es un futuro muy, muy cercano. Los roles de recursos humanos van cambiando con el tiempo, los roles de Ulrich se profundizaron y merecerían un profundo estudio respecto a la actualidad que, por motivos de objeto, no se investiga en el presente trabajo. No obstante, los modelos planteados parecerían mezclarse en la actualidad, un poco de los tres mundos están conviviendo actualmente, por lo que queda en las empresas poder gestionar sus recursos humanos de la manera más óptima posible en función de sus objetivos estratégicos.

Actualmente, se podría adicionar otro papel para los profesionales en recursos humanos, de acuerdo a lo publicado en un artículo digital por Ulrich (Ulrich, 2019). En él reconoce la necesidad de cuidar el bienestar de los demás, siendo lo más volátil hoy día. Al

existir organizaciones que experimentan cambios cada vez más rápidos y perturbadores, necesitan de personal que dé la primera respuesta. Si bien, considero, que en las organizaciones de carácter público estos cambios se observan y suceden a una velocidad menor a la de las privadas, no resulta un aspecto a dejar de lado.

En este artículo entonces, expresa que los profesionales de recursos humanos se vuelven socorristas, héroes; pues enfrentan diversas situaciones profesionales y personales para ayudar a este capital humano a comprender y gestionar los desafíos que trae este cambio.

¿Qué pueden hacer estos profesionales para convertirse en cuidadores efectivos y ayudar a otros a entender y gestionar el cambio?

Varias dimensiones aparecen a fin de darle respuesta a esta pregunta:

❖ En lo *físico*, el cuidado permite que los empleados tengan un estilo de vida que permita no solo la asistencia sino también la productividad en el trabajo. En este aspecto, se pueden establecer entornos de trabajo saludables, ciertos recursos que permitan promover las finanzas personales de una manera inteligente, controlar y flexibilizar sobre las demandas de tiempo de trabajo, entre otras.

❖ Respecto lo *emocional*, se puede mencionar el rol del estrés, toda vez que agota mentalmente a todo ser humano. En este sentido, los profesionales de recursos humanos comprenden y valoran estas emociones de los empleados, incitándolos a reconocer sus fortalezas, relacionar sus debilidades con los trabajos, utilizar el error como una oportunidad de mejora, proporcionar empatía al escuchar sus preocupaciones, logrando de esta manera crear un ambiente positivo.

❖ En lo *social*, las personas necesitan de relaciones para compartir experiencias, sentimientos, sensaciones, decepciones, entre otras, que en una organización se traslada a un área, equipo de trabajo, sólo dos personas, etc. Sin embargo, los profesionales mencionados, crean un sentido de comunidad y pertenencia donde los empleados se sienten comprometidos y unidos entre sí en este sentido.

❖ En el ámbito *intelectual*, invierten en el aprendizaje de los empleados, pues esa agilidad les dará la capacidad de crear el futuro, anticipar oportunidades, adaptarse rápidamente a los cambios y principalmente a aprender siempre. El aprendizaje de los empleados incrementa cuando los recursos humanos crean experiencias de aprendizaje personalizadas, diseñan y ofrecen programas de capacitación con un impacto personal, reconocen a ese aprendizaje personal como parte de la estrategia organizacional.

❖ Finalmente, respecto lo *espiritual (significado o propósito)*, se hace mención al sentido de significado o propósito de sus vidas. Los profesionales en recursos humanos pueden ayudar a identificar o descubrir sus valores personales y como de esa manera se ajustan a la organización.

El profesional en recursos humanos se encuentra al servicio de los integrantes de la organización, pero también forma parte de las decisiones estratégicas que se toman. Muchos de estos aspectos hoy no son tenidos en cuenta en las organizaciones, sin embargo, son las demandas que la sociedad hoy día tiene, a fin de que sus empleados logren permanecer en un ambiente sano y motivador de trabajo. Si los empleados no se encuentran cómodos, reconocidos, valorados, ayudados por sus profesionales en recursos humanos y no observan en su ámbito laboral un aire de cambio, lo harán de alguna manera cambiando su ambiente laboral.

4.1.6. Mediciones del desempeño laboral

En el presente trabajo, se estudia el desempeño en las organizaciones, el cual resulta un aspecto básico para la gestión de los recursos humanos, pues a pesar de que se han producido cambios en las últimas décadas en los procesos, no ha sido de la misma manera al momento de establecer las pautas de evaluación.

Primeramente, es dable mencionar la conceptualización que esta autora expone sobre las Evaluaciones de desempeño laboral:

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Montejo, 2001, pág. 2)

Atento a lo indicado, esta herramienta incide en diversas variables que pululan en una organización. Por ello, el desempeño no siempre fue ni es igual, y las diferentes contribuciones de esta evaluación se relacionan con los incentivos, las políticas de compensación, las decisiones de los superiores en todos sus aspectos, la necesidad de capacitación, la existencia de satisfacción o insatisfacción, etc., todo ello sujeto a la naturaleza y las características de cada uno de los puestos de trabajo.

Las mejores evaluaciones tienen una incidencia en la promoción más rápida al grado siguiente en la estructura de carrera horizontal, es decir, donde existe una mejora dentro del mismo puesto de trabajo sobre la base de considerar el tipo de desempeño del agente. Ello conlleva una mejora salarial, que se obtiene más tarde o más temprano según el desempeño demostrado (Bonifacio, 1995, pág. 6)²⁴

Actualmente, se sostienen programas de evaluación de desempeño que no se adecuan a los nuevos modelos de gestión del trabajo y que serían relevantes para la toma de decisiones en procesos tales como planes de capacitación, rotación de puestos, reemplazos, programas de sucesión, entre otros.

La falta de efectividad y confiabilidad en estos procesos es ocasionada por diversos factores, tales como las calificaciones, la autoevaluación, la preparación gerencial, la distribución forzada, entre otros. Por ejemplo, al contar con la necesidad de obtener una calificación final respecto un proceso, se pierde la posibilidad de enfocarse en otros componentes más *soft*, ocasionando malestar, desmotivación, competencia injustificada. O el hecho de que los gerentes no se encuentren preparados –en lo atinente a habilidades y aptitudes- ni con el compromiso suficiente para asumir las responsabilidades y el profesionalismo respecto el diseño de los objetivos y la valoración de competencias que dan lugar a los planes de desarrollo.

Por tal motivo, las organizaciones asumen el desafío de crear una cultura orientada más al desarrollo que a la medición del desempeño de la gestión, pero para ello se necesita “entender el negocio”, diseñar estrategias de mediano y largo plazo, analizar el lugar que cada persona ocupa en esas estrategias. En este aspecto, intervienen las áreas de recursos humanos para proponer políticas y prácticas innovadoras que estén alineadas con las estrategias mencionadas. En este sentido, si bien los organismos de control, que en esta oportunidad se analizan, cuentan con un proceso de desarrollo de sus recursos humanos más estable, lineal –determinado hace años-, en el sentido de que los cambios que se producen se implementan con una lentitud innecesaria, van incorporando políticas que acompañan a los empleados a ir creciendo en su ámbito laboral.

²⁴Bonifacio, José Alberto (1995), *La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación*, disponible en <file:///C:/Users/INF/Desktop/Maestria/experiencia%20arg%20adm%20p%C3%BAblica.pdf>, recuperado el 27/10/2018.

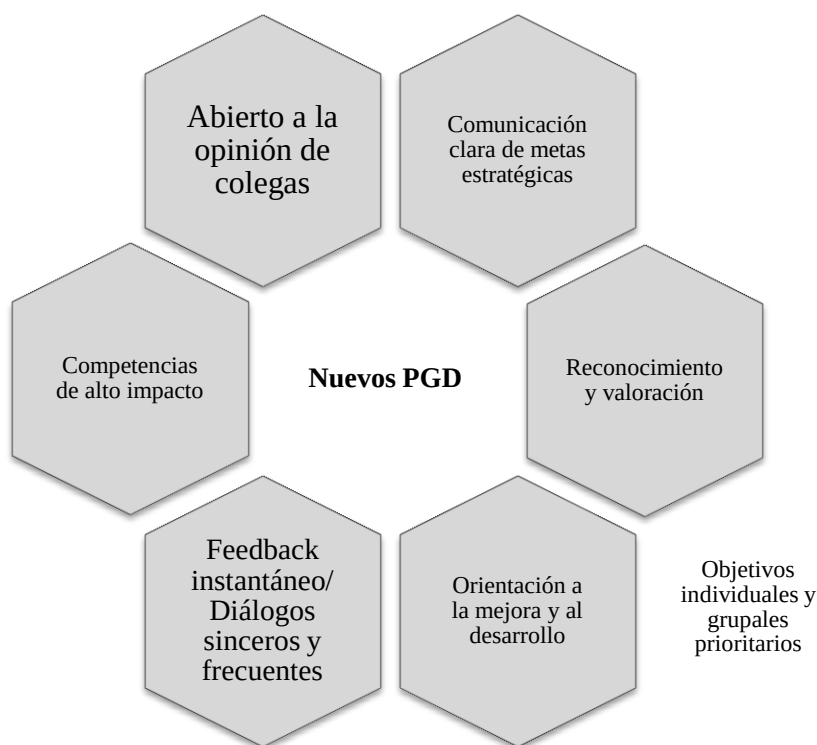
Tendencia de la práctica de la evaluación de desempeño

A lo largo de la historia, con el objeto de lograr mayor productividad, surgieron las “evaluaciones de desempeño”, de manera de poder identificar en qué se estaba fallando. Garone, en el libro “Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa” (Van Morlegan, 2016), indicó que:

La evaluación formal de desempeño se caracteriza por responder a una política que define cuál será su propósito, quiénes evaluarán, con qué periodicidad, qué herramienta se utilizará, cuál será la escala y el criterio de evaluación, qué rol tendrá el jefe directo y su superior, cuál será el rol de RH y cómo se manejará el circuito del registro de la información. (Van Morlegan, 2016, pág. 226)

En este sentido, se mencionan los aspectos a tener en cuenta por las empresas/organizaciones a la hora de planificar el Programa de Gestión de Desempeño (PGD):

Figura 8: Aspectos a considerar para actualizar sus PGD.



Fuente: Elaboración propia a partir del libro “Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa”. (Van Morlegan, 2016, pág. 266)

Estos programas producen información y datos claves para el área de recursos humanos, por lo tanto son fundamentales para agregar valor al área. La comunicación abierta permite transmitir a todos los objetivos estratégicos, tácticos y operativos; el establecimiento de objetivos permite conocer hacia dónde vamos; las conversaciones y encuentros formales e informales frecuentes dan lugar a charlar sobre el rendimiento y el desempeño logrado, del mismo modo que el feedback instantáneo admite correcciones o la posibilidad de reforzar ciertos puntos. La orientación a la mejora y al desarrollo pone su foco en el futuro, en optimizar estos aspectos; la definición de competencias claves puede agregar valor al negocio y el reconocimiento de los logros y la valoración de los aportes de los trabajadores les da satisfacción y logra estimularlos.

Como se puede observar, sería importante poder incorporar estos puntos, atento a que son aspectos simples, que agregarían mucho valor a la gestión en general, no solo a la del área de recursos humanos.

En relación a lo expuesto, la evaluación de desempeño no se encuentra entre las principales prioridades de la agenda de los Recursos Humanos, a pesar de la influencia en aspectos tales como: análisis del clima laboral, identificación de talentos, necesidad de motivación o retención, entre otros; por lo que será necesario considerarla a fin de poder analizar los resultados y poder tomar decisiones al respecto que permitan optimizar la gestión que se realiza de las tareas/objetivos/planes.

Interesante propuesta de evaluación de Adobe

Un ejemplo atractivo que es dable incorporar al presente análisis es la propuesta de evaluación de desempeño que esta empresa de software estadounidense decidió implementar. En 2017, la revista gerencial “*Harvard Business Review*” en español reconoció la dificultad de los managers para evaluar a sus subordinados al llegar al límite con los plazos, evitar conversaciones que pueden ser incómodas referidas al desempeño del año en cuestión. (Burkus, 2017)

Por ello, esta compañía decidió abandonar las tradicionales evaluaciones de desempeño e incorporar otra metodología, realizar conversaciones informales de estilo “*Check-in*” o como lo denominan “control de acceso”, pudiendo de esta manera efectuarlas en cualquier situación que pretenda cierta valoración.

Este nuevo método consta de tres aristas, considerando que deben darse en su totalidad para que las partes –jefes y subordinados- reconozcan que han tenido una conversación valiosa.

- ❖ Revisión de expectativas: Este elemento hace referencia a la necesidad de establecer, seguir y revisar los objetivos, de manera de que ambas partes concuerden sobre el rol de cada una y las responsabilidades que tienen para poder alcanzar los objetivos. Al poder definirlos, los *check in* permiten controlar los avances para su cumplimiento.
- ❖ Evaluación del desempeño: Este aspecto es el más relevante de los tres, pues implica un entrenamiento continuo, recíproco y de regularidad. El poder evaluar, realizando *feedback*, los objetivos y tareas planteadas permite a la parte actuante a pararse y observar cómo está cumpliendo o no con lo propuesto, y de qué manera puede encaminarse, tomando como eje las evaluaciones recibidas.
- ❖ Crecimiento y desarrollo de la carrera profesional: La mejora en los conocimientos, destrezas y habilidades permiten a los trabajadores poder desempeñar su labor, y que los superiores conozcan los objetivos a largo plazo de su equipo de trabajo es fundamental para poder alinearlos a los objetivos y oportunidades de la organización. Este aspecto asegura una evaluación de lo que los trabajadores realizan actualmente así como también lo que esperan del futuro, o bien les gustaría que suceda.

El autor indica la importancia de la continuidad de la realización de los *check in* para que resulten exitosos, para que las partes implicadas puedan identificar el progreso obtenido en un determinado periodo de tiempo. A la vez reconoce la técnica como más motivadora, al rever y analizar los avances de cara al futuro, para mejorar lo realizado, pero sin enfocarse en las actividades realizadas en un pasado. Esto no implica abandonar las demás herramientas, pero considera que ésta particularmente da lugar a tener una conversación más significativa, evaluando los aspectos en periodos cortos de tiempo.

Al principio parecería inadecuado poder aplicar este tipo de herramientas en el sector público, teniendo en cuenta la dinámica con la que se trabaja. Sin embargo, considero que incorporando estos pequeños encuentros, permite afianzar la relación entre los jefes y subordinados, la cual resulta necesaria a la hora de avanzar en objetivos y

proyectos. Hoy día, estimo que este tipo de conversaciones no se dan, no se tiene en cuenta lo que piensan los subordinados, las expectativas, los deseos, las necesidades de crecimiento, el por qué se realizan las tareas/actividades de una u otra manera y ello se puede ver reflejado en el día a día y en la jornada laboral, incluido el desempeño de los trabajadores.

Modalidades de trabajo tradicionales abundan en los organismos del sector público nacional, aferrados con el “las cosas siempre se hicieron así”. No obstante, las culturas que las nuevas generaciones traen consigo producen un choque con la implantada, en este sentido.

Finalmente, resulta interesante analizar alternativas que se puedan incorporar para evaluar distinto a los trabajadores, de manera que dicha evaluación no sea tediosa, angustiosa, sobrevalorada, incómoda para las partes que participan, de manera que pueda ser productiva y de base para pensar de cara al futuro.

4.1.7. Procesos de capacitación

Otro aspecto de relevancia es la posibilidad de brindar capacitaciones a los empleados, herramienta que permite adquirir conocimientos técnicos, teóricos y tácticos que contribuyen en el desarrollo del desempeño que mencionaba anteriormente. Entre los beneficios que adquieren las organizaciones y los empleados, se pueden indicar: el incremento de la productividad y la calidad del trabajo, eleva la moral de la fuerza de trabajo, mejora las relaciones interpersonales, crea una mejor imagen de la organización y tiende un sentido de progreso. Es por ello que se debe tomar el aprendizaje como una forma de desarrollar procesos, y ello implica también considerar la incidencia del trabajo en la vida personal.

Actualmente, la mayoría de las organizaciones y organismos plantean y llevan a cabo acciones de capacitación. Sin embargo y a pesar del cuidado con que los capacitadores pueden encarar su labor, persiste cierto escepticismo acerca de la contribución real de esta práctica profesional para la organización. La causa de este argumento reside en que los planes de formación, aunque pueden encontrarse didácticamente bien diseñados, no se "arraigan" al contexto, y por ello el problema organizativo que les da origen se desdibuja y el contenido se "absolutiza". En este sentido, los capacitadores solo se transforman en profesores que enseñan un tema a un grupo de gente. (Vázquez Manzini, 1996)

Por ello, el punto de partida debe ser un diagnóstico de la situación en función de dos dimensiones: el grado de acuerdo y el grado de factibilidad. La combinación de estas variables da lugar a cuatro tipos básicos de intervención del capacitador, de los cuales sólo uno se relaciona con el concepto tradicional de capacitación. Las capacitaciones pueden ser de diferente índole, pero solo el diagnóstico de la situación de la organización dará indicios de qué intervención realizar para obtener determinados resultados. (Vázquez Manzini, 1996)

En más de una oportunidad se habrá escuchado que los programas no funcionaron debido a que no se adaptaron a las condiciones de trabajo de los destinatarios, no se encontraban alineados con las políticas de trabajo, no contaban con la intervención de los superiores, no se pudo trasladar lo aprendido a las tareas diarias o simplemente no se sabía que se esperaba del programa y mucho menos poder así evaluar los resultados de esa capacitación.

En función de lo comentado previamente, podemos identificar cuatro posibilidades de intervención por parte de los capacitadores, una vez realizado el diagnóstico, de acuerdo a lo que establece Vázquez Manzini (Vázquez Manzini, 1996):

Figura 9: Grados de intervención de los capacitadores.

Grado de Factibilidad	+	CONCERTAR	ENTRENAR
	-	SENSIBILIZAR	CONCRETAR
		-	+
		Grado de Acuerdo	

Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir del informe “*Capacitación Laboral: Diferentes posibilidades de intervención*” (Vázquez Manzini, 1996).

El grado de factibilidad hace referencia a la posibilidad real de que las personas puedan aprender y aplicar en la tarea lo que se demanda, mientras que el grado de acuerdo refiere a la percepción compartida dentro de la organización, de que hay un problema a resolver y de que la capacitación puede contribuir a la solución. En los casos que falta el acuerdo, el "no va a andar/funcionar" se convierte en la profecía que se cumple; sin

embargo cuando falta la factibilidad, los acuerdos no terminan siendo productivos para el fin por el cual son llevados a cabo. (Vázquez Manzini, 1996)

- ❖ **SENSIBILIZAR: Bajo nivel de acuerdos, bajo nivel de factibilidad:** Este tipo de capacitación tiene como objeto instalar un tema en una organización a fin de que se convierta en contenido de las conversaciones, sea percibido como relevante, implique la mayor cantidad de personas y niveles. Esta sensibilización puede realizarse a través de campañas comunicacionales con soporte gráfico, a través de talleres de discusión, a través de reuniones informativas.
- ❖ **CONCERTAR: Bajo nivel de acuerdos, alto nivel de factibilidad:** En la presente situación, el problema se halla en la falta de acuerdos y no en la factibilidad o no, por lo que desde el área capacitador se deberá incitar a realizar reuniones para unir a las partes y presentar el objeto y beneficios de determinado proyecto, de manera que luego se presenten las objeciones y necesidades de las partes. Es decir, en esta clase de capacitación se intenta concertar e interceder entre quienes se encuentren involucrados con un proyecto a fin de que logren encontrar puntos sólidos en común. Para ello, será necesario: generar ámbitos de encuentro para dialogar sobre el proyecto, invitar a todos los involucrados y traer en debate aquellos puntos sensibles. Se deberá establecer vínculos donde todos puedan analizar no solo su perspectiva, sino pensar en la de aquel de otra área.
- ❖ **CONCRETAR: Alto nivel de acuerdos, bajo nivel de factibilidad:** Este caso se presenta a la inversa del anterior, en el cual se realizan acuerdos sólidos, pero resultan ser poco ejecutables debido a que no están dadas las condiciones de implementación. Aquí se propone ayudar a concretar, a generar las condiciones necesarias para que lo que la gente aprenda pueda ser trasladado a la tarea – garantizar un contexto para poder aplicar lo aprendido- y producir un determinado resultado. Para ello, el área de capacitación puede realizar reuniones entre los involucrados con el proyecto para tomar decisiones y trazar planes de acción, por ejemplo.
- ❖ **ENTRENAR: Alto nivel de acuerdos, alto nivel de factibilidad:** Este momento de la organización resultaría ideal para que la capacitación sea un entrenamiento, puesto que los acuerdos resultan ser concretos y con alta posibilidad de factibilidad en la obtención del resultado esperado. Los contenidos se encuentran alineados con

las políticas de Recursos Humanos y las condiciones de trabajo. La capacitación puede llevarse a cabo en el puesto de trabajo, en el lugar de trabajo o bien en un ámbito ajeno, con el acompañamiento de un instructor que facilite y colabore con el aprendizaje.

Es dable mencionar que, cuando la capacitación puede llevarse a cabo en el puesto de trabajo, puede pensarse en una "transferencia automática" del conocimiento, pero cuando se da en un lugar diferente, las herramientas de aprendizaje y la actividad coordinada por el facilitador deben prever un puente, una conexión que permita al personal percibir el beneficio del contenido, no solo para el individuo sino también para la organización, las condiciones de aplicación del contenido aprendido -cuándo, cómo, con qué, con quién-, las condiciones que permitan la autoevaluación.

En las últimas décadas se identifica una repetición a hacer siempre lo mismo, quebrantando la posibilidad de innovar, de que surjan nuevas alternativas de construcción y análisis, alejando a las personas capacitadas de su contexto real. Pero se necesita lo contrario, formar a las personas de acuerdo a las necesidades estratégicas de la organización, y éstas, surgen de la detección de los Factores Críticos de Éxito que definen los gerentes o superiores.

Estos Factores Críticos de Éxito (FCE) se pueden identificar a través del análisis de los procesos, justamente en los puntos donde se originan cuellos de botella o restricciones, además de aquellos puntos de re orden, de inflexión en la gestión. Murillo (2003)²⁵ establece que “(...) son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.” (Murillo, 2003, pág. 3)

Definitivamente, determinar cuáles son los FCE de los procesos permitirá dar lugar al análisis de las alternativas y poder así hacer foco en aquellos aspectos en los que realmente se necesita intervenir como capacitador.

Otra forma de encarar esta herramientas y que ha surgido desde hace ya unos años, es el modelo 70/20/10, que pone énfasis en la necesidad de generar el aprendizaje informal y colaborativo. En este sentido, es dable mencionar algunos temas expuestos en una

²⁵Murillo, Arturo (2003), *¿Qué son los Factores Críticos de Éxito y como se vinculan con el BSC?*, disponible en http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf, recuperado el 27/10/2018.

Revista Vasca (Martínez Marín & Muñoz Moreno, 2017) respecto la formación en la Administración Pública que, si bien puede tener diferencias respecto la administración argentina, se considera que la necesidad de desarrollo profesional y organizacional es común a todos los países.

Esta revista toma como base diferentes razones para creer en la necesidad de ir incorporando el modelo, que luego será explicado, que se mencionan a continuación:

- ❖ Necesidad de formación diferente, tales como aprender en el puesto de trabajo, aprender entre iguales, la mentoría²⁶, las comunidades de práctica.
- ❖ La búsqueda activa de alternativas para enfrentar desafíos. Ejemplo de ello es la reducción de la inversión presupuestaria, ausencia de reemplazos de personal, calidad de los servicios prestados.
- ❖ Las sensaciones de frustración ante expectativas en determinadas tecnologías, que luego no llegan o bien, no se cumplen.
- ❖ Hoy día las organizaciones no establecerán un desarrollo de carrera, por lo que quedará como impulso de los empleados el buscar desarrollarse a través de la formación continua.

Por estos motivos, la formación en la Administración Pública debe ser estudiada. Poder ponerse a pensar en los modelos de formación existentes, tales como el modelo tradicional²⁷ o por competencias²⁸, permite ahondar en aquellos aspectos que aún no se han analizado. Por este motivo, se expone el modelo de aprendizaje social y colaborativo.

La revista mencionada indica que “Es una formación menos burocratizada, más flexible, desarrollada en el puesto de trabajo, con discentes que actúan de aprendiz y de experto, una evaluación centrada en procesos y resultados y con otras plataformas

²⁶ La mentoría es la relación creada entre el mentor y el aprendiz, en la cual el primero comparte su experiencia y conocimientos con la persona que solicita sus servicios –aprendiz- para así desarrollarse a nivel personal, profesional, etc. Puede aplicarse a distintos ámbitos pero su eje se basa en la comunicación y en la transmisión de conocimientos para avanzar en una determinada materia.

²⁷ Modelo tradicional: Los planes de formación surgían a partir de necesidades detectadas por diferentes colectivos, siendo los directivos los que establecían los objetivos de formación. Se fragmenta la formación en instancias y niveles, basándose solamente en la transmisión del conocimiento.

²⁸ Modelo de competencias: Establece que el diseño, el desarrollo y las evaluaciones deben ir de la mano de un conjunto de capacidades y recursos. Se definen competencias adheridas a comportamientos, en función de niveles de desempeño, y luego se agrupan teniendo en cuenta los puestos de trabajo. Resulta un modelo complejo, difícil de implementar.

apoyadas en Internet (blogs, foros, etc.).” (Martínez Marín & Muñoz Moreno, 2017, pág. 51) Resulta ser un modelo que busca dar apoyo y soporte a un aprendizaje activo y personalizado, basado en mentores y facilitadores, además de que demanda cierta participación desde la base, puesto que los propios trabajadores son quienes impulsan y legitiman el aprendizaje a través de las acciones en consecuencia realizadas.

Por otra parte, indica que:

Los departamentos de formación y recursos humanos deben aportar valor a las organizaciones (...). Hay que superar la supervisión y dirección de equipos en la ejecución de tareas y la adquisición de competencias. En la aceleración tecnológica, las tareas más básicas pasan a manos de sistemas informáticos complejos y de inteligencia artificial. Los desafíos estratégicos para los departamentos tienen que ver, en estos momentos, con contribuir a la actualización estratégica, la productividad organizacional, la transformación organizacional y el crecimiento y desarrollo de las personas (...). (Martínez Marín & Muñoz Moreno, 2017, pág. 51)

Si bien algunos autores sostienen que es complicado introducir estas prácticas por sobre las ya existentes, pueden buscarse alternativas para allanar estas resistencias o barreras. Entre ellas, se puede mencionar el cambio cultural y de mentalidad respecto el aprendizaje, crear espacios para la comunicación y la interacción, de manera de mantener incentivados a los trabajadores; generar “comunidades de práctica” para que en los agrupamientos se “aprenda haciendo”, aportar recursos de alta calidad que sean valorados por los empleados. Estos detalles, permiten que los trabajadores interactúen, se motiven, aprendan, tengan compromiso, piensen en su desarrollo.

En función de lo expuesto, es dable señalar las actuaciones posibles para incorporar el 70/20/10 en la práctica, ubicadas en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Actuaciones para incorporar el 70/20/10 en la práctica.

Flujo de trabajo	Aprendizaje en el flujo de trabajo	Aprendizaje Social	Aprendizaje Formal
Definir la necesidad de aprendizaje	Asegurar que las personas reconozcan a partir de autoevaluaciones cómo mejorar su propio desempeño personal, como contribución a la eficacia y eficiencia general de la organización.	Identificar a los expertos en la materia y conectar al personal con esos expertos.	Involucrar a los líderes organizacionales y gerentes de línea en la planificación y diseño de las soluciones de aprendizaje que utilizan para su trabajo.

Crear el contexto adecuado para el aprendizaje	Confiar en la propia capacidad de los trabajadores de apropiarse de su aprendizaje, pero apoyarlos y animarlos, a través de procesos de gestión de desempeño.	Fomentar el aprendizaje social a través del uso de los medios sociales, mejorando el trabajo en red, trabajando en voz alta y con compartir social.	Celebrar y reconocer el logro de quien aprende, a través de distinciones, certificación o el cumplimiento de metas de evaluación.
Contexto de trabajo	Equipar a los gerentes de línea para apoyar el aprendizaje en el lugar de trabajo y alentarlos a permitir que el personal tenga tiempo para aprender.	Construir el aprendizaje y el desarrollo en la política de medios sociales de la organización. Alentar a los gerentes a apoyar el aprendizaje social y en equipo.	Mapear los recursos de aprendizaje a los marcos de competencias y capacidades con objetivos y vías claras para cada rol de trabajo.
Construcción de capacidades	Animar a los trabajadores a mantener registros de aprendizaje reflexivo, utilizando las redes sociales para compartir lo que han aprendido en blogs y foros.	Asegurarse de que el departamento de formación y desarrollo lidere con el ejemplo – usando canales sociales para comunicarse con aprendientes y gerentes respondiendo rápidamente a sus inquietudes-.	Formar a los formadores para ampliar el aprendizaje más allá del aula.
Garantizar el compromiso	Asegurar que el trabajo diario y los proyectos ofrezcan oportunidades de aprendizaje y crecimiento. El rendimiento y el compromiso aumentan cuando lo hacen.	Utilizar todos los canales sociales para fomentar el intercambio y la colaboración, estando enfocados a mejorar el desempeño y aumentar el compromiso.	Involucrar a los directores de línea y a los propios aprendientes en el diseño de las experiencias de aprendizaje formal más apropiadas.
Demostrar los valores	Indagar cuanto tiempo tarda la gente en desempeñarse bien en sus funciones profesionales y darles retroalimentación en tiempo real sobre el progreso.	Fomentar la retroalimentación entre pares y las conversaciones sobre lo aprendido, utilizando herramientas de medios sociales cuando sea apropiado.	Quitar contenido de aprendizaje cuando ya no es relevante o simplemente no está funcionando como se esperaba.

Fuente: Elaboración propia, extraído de la Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. (Martinez Marín & Muñoz Moreno, 2017, pág. 55)

Como se puede observar, todas las acciones mencionadas implican la participación de todos los trabajadores de una organización, que es totalmente viable para las entidades públicas. Solo se necesita del compromiso de todos ellos, de la motivación que se puede

mejorar trabajando en conjunto, en red, no como nodos aislados. Enfocarse en la formación y desarrollo de los trabajadores abre luego las puertas a la utilización de otras herramientas que, le serán útiles no solo a la organización sino a los trabajadores, en todos los niveles.

4.1.8. Administración de las remuneraciones

Entre las variables a estudiar, también nos encontramos con la administración de las remuneraciones, entendida esta última como la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo, no pudiendo ser inferior al salario mínimo vital. Por su parte, el empleador debe al trabajador la remuneración, aunque éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto la fuerza de trabajo a su disposición.²⁹

Si bien esta variable resulta de importancia para la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones, se observa que las costumbres no se corresponden con dicha relevancia, pues se utilizan modelos externos, existe poco desarrollo interno en las propias organizaciones o bien, las políticas de remuneraciones siguen las decisiones de terceros.

Gil Ravelo (2010)³⁰ consideró relevante tomar un enfoque estratégico para establecer la política de remuneraciones. Partiendo de la misión y visión, su cultura, su estrategia de negocios, su estructura organizacional y su estrategia de personal, debería posibilitar integrar las remuneraciones con el desarrollo de sus recursos humanos. Entiende que “(...) la coherencia y consistencia de todos estos elementos, condicionados e influenciados por factores del entorno y de la propia organización, resultaran claves para formular una política de administración de las remuneraciones que resulte exitosa.” (Gil Ravelo, 2010, pág. 43)

Una vez establecida la política, se determina como se vuelve operativamente, es decir, qué sistema se utilizará para llevarla a cabo. El sistema es la herramienta y puede ser conformada por los siguientes subsistemas: remuneraciones fijas, variables y beneficios adicionales.

Este factor de la gestión de recursos humanos refleja los valores de las organizaciones, la relevancia de la equidad interna, así como también la importancia que

²⁹ Ley de Contrato de Trabajo, Ley 20.744, Título IV, Capítulo 1, Art. 103.

³⁰ GIL RAVELO, Carlos Alberto (2010); *La retribución justa. Un enfoque estratégico para la administración de las remuneraciones*; Editorial AV Ediciones; Buenos Aires; Argentina.

cada puesto tiene en la organización. Contar con políticas en estos términos permite dirigir una organización con recursos humanos que deciden y eligen continuar prestando servicios allí.

En este sentido, Legorburu menciona en el prólogo del libro “La retribución justa. Un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones” de Gil Ravelo (2010)³¹ que:

La tarea de pagar con justicia la inteligencia y el esfuerzo, se verá frente a serias dificultades si la organización no hizo los deberes previos para construir un sistema de remuneraciones que contemple tanto las fijas como las variables e incluso los beneficios adicionales. (Gil Ravelo, 2010, pág. 4; 5)

Agrega la necesidad de integrar estos elementos, poder alinearlos con la estrategia organizacional para que, de esa manera, podamos pensar en un futuro y como nos encontraremos en cinco o diez años. La organización retribuye a sus recursos humanos respetando las disposiciones legales y regulaciones vigentes, de acuerdo a criterios que reconozcan las diferentes funciones y responsabilidades, como base. Si pueden, luego aspiran a mantener cierto nivel de competitividad salarial que le dé un margen para atraer y retener a las personas que considere necesarias para el desarrollo y ejecución de su estrategia.

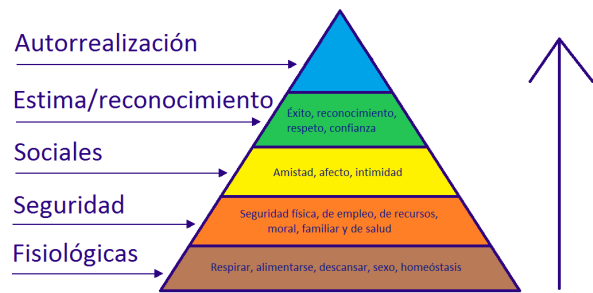
Siguiendo con la función de la remuneración, a continuación se expone la relación entre ésta y la satisfacción laboral y diferentes teorías que hemos estudiado a lo largo de los años, que se considera oportuno analizar.

Aumentar la efectividad de la retribución como herramienta para atraer, retener, motivar, comunicar objetivos, orientaciones estratégicas y valores corporativos, e incrementar la satisfacción de los empleados con respeto al salario reduciendo la conflictividad laboral relacionada con este tema, son los dos objetivos que se consiguen profesionalizando la gestión del sistema retributivo. (Pujol, 2003, pág. 74)

Tal como los autores lo mencionan, el impacto motivacional de las remuneraciones es un aspecto significativo a tener en cuenta, considerando que a lo largo de los años tuvo un rol poco relevante en las teorías clásicas de la motivación.

³¹GIL RAVELO, Carlos Alberto (2010); *La retribución justa. Un enfoque estratégico para la administración de las remuneraciones*; Editorial AV Ediciones; Buenos Aires; Argentina.

Ejemplo de ello, es la *Teoría de Maslow*, que parecía colocar a la remuneración en un rol secundario que solo satisfacía “necesidades económicas”, ubicadas en las capas inferiores de su conocida pirámide. De esta manera, parecía que una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, la retribución dejaba de tener importancia.



Fuente: Google.

El *Modelo de Herzberg*, por su parte, también interpretaba a la remuneración como un aspecto de higiene, no motivacional, por tratarse de una especie de recompensa extrínseca. Bajo este pensamiento, cualquier decisión que se tome en términos de mejorar y motivar la performance de los trabajadores, resultaría en vano.



Fuente: Google.

Producto de estas teorías clásicas, los autores Pujol y Osorio, realizaron una revisión del marco teórico existente, identificando los siguientes puntos:

- ❖ La remuneración que un empleado recibe de su empresa es mucho más que dinero. No solo satisface necesidades económicas, sino que incorpora otros valores asociados que afectan a elementos de rango superior en la pirámide de necesidades: seguridad, reconocimiento, status, indicador de éxito, autoestima, etc.
- ❖ Hay que separar claramente los conceptos de “satisfacción” y “motivación”. Una persona puede estar muy contenta con su salario, pero este sentimiento de satisfacción no se traduce necesariamente en un mayor rendimiento si la percepción económica no se halla vinculada al esfuerzo y los resultados alcanzados. Es decir, el impacto motivador de la retribución no depende tanto de “cuanto” se paga como de los criterios de remuneración (“cómo” y en función de que se paga).
- ❖ El valor de los factores de motivación varía sensiblemente de unas personas a otras. Un empleado puede conceder mucha importancia al salario y poca a la flexibilidad de horario, y viceversa. El reconocimiento de esta diversidad de valores y preferencias se

halla en la base de los “planes de remuneración personalizados” actualmente están en boga.

❖ El sistema de remuneración debe ser entendido como una parte del concepto más amplio del “sistema de reconocimiento”, que debe incluir tanto elementos económicos (retributivos) como no económicos.

❖ La compensación es un elemento clave en la satisfacción y la motivación de los empleados, pero puede perder gran parte de su efectividad si no se halla integrada en una política global que incorpore los tres motivadores esenciales: desarrollo, participación y reconocimiento. Por ejemplo, el efecto motivador de una remuneración atractiva puede verse en gran parte arruinado por la ausencia total de posibilidades de desarrollo y promoción. (Pujol, 2003, pág. 74; 75)

Personalmente, adhiero a todos y cada uno de los aspectos mencionados, puesto que la retribución no implica solo los billetes que se reciben a fin de mes, sino que va unido al deseo de desarrollarse y de proyectarse en la organización y al reconocimiento del desempeño que se efectúa con la labor diaria.

Siguiendo con el análisis, estos autores simpatizan con la “Teoría de la equidad” y la “Teoría de las expectativas”, para explicar mejor la relación existente entre salario-satisfacción y salario-motivación, respectivamente.

Teoría de la equidad (J. S. Adams)

Esta teoría, aplicada a la remuneración, sugiere que un sujeto percibe que existe una relación de igualdad en términos de aportes/resultados, en relación a otro sujeto, con el cual se compara, ya sea de la propia organización –equidad interna- o bien de otra –equidad externa-. En este sentido, ante situaciones de desigualdad, se produce una tensión negativa que el trabajador buscará resolver de diferentes maneras, atento a sus sentimientos de injusticia: reduce su rendimiento, aumenta su absentismo, presiona para tener un incremento de sueldo, abandona la organización, etc. Estas acciones son producto de la percepción del sujeto, de su realidad, pero puede no ser la realidad en sí misma; por lo que



Fuente: Google.

será necesario que el sistema retributivo se comunique o transparente, de manera que no sea percibido como injusto y falta de equidad. (Pujol, 2003)

Teoría de las expectativas (V. Vroom)



Fuente: Google.

Esta teoría tiene un factor muy sensible como son las expectativas de los trabajadores. Si llevamos la teoría a la política retributiva se puede indicar que la remuneración será un elemento motivador siempre y cuando se den las siguientes

condiciones:

- ❖ El empleado debe percibir que incrementando su esfuerzo mejorará sus resultados (instrumentalidad).
- ❖ Le empleado debe percibir que mejorando sus resultados obtendrá una mayor recompensa (expectativa).
- ❖ La recompensa debe ser importante para el empleado en su escala de valores (valencia). (Pujol, 2003, pág. 76)

Resulta esencial considerar estos aspectos al momento de diseñar un sistema retributivo, principalmente en los criterios utilizados para remunerar, en el sentido de cómo y en función de qué se paga un salario. La forma en que cada trabajador percibe su remuneración, incide en el plano motivacional y de satisfacción. Por ello, la existencia de un plan de comunicación de tal información cumple un rol fundamental. (Pujol, 2003)

Finalmente, y con el objeto de relacionar esta variable con la organización en términos estratégicos, considero necesario traer al análisis el concepto de “efectividad organizacional”, el cual, en cierto modo, se encuentra atado a la forma en la cual se diseña el sistema de retribución. “(...) la efectividad organizacional es el grado en el cual una organización hace efectivas sus metas, (...)” (Segovia, 2011, pág. 18) y se basa principalmente en dos enfoques:

- ❖ Basado en las metas: Consiste en identificar las metas organizacionales y evaluar el modo en que se están logrando. Generalmente hace hincapié en niveles de producción, de ingresos, de satisfacción, entre otras metas que son fáciles y posibles de medir.

❖ Basado en el proceso interno: Implica el análisis de ciertos indicadores que dan lugar al uso eficiente de recursos y al equilibrio del funcionamiento interno, entre los que se pueden mencionar:

- Sólida cultura corporativa y clima laboral positivo.
- Espíritu de equipo, lealtad del grupo y trabajo en equipo.
- Compañerismo, confianza y comunicación entre los trabajadores y los directivos.
- Toma de decisiones cercana a las fuentes de información, sin importar la ubicación de esas fuentes en el organigrama.
- Comunicación vertical y horizontal sin distorsiones; participación de los hechos y sentimientos relevantes.
- Recompensas a directivos por su desempeño, crecimiento y desarrollo de los subordinados y por crear grupos de trabajo efectivo.
- Interacción entre la organización y sus partes, con la resolución de conflictos que ocurren sobre los proyectos resueltos al anteponer los intereses organizacionales. (Segovia, 2011, págs. 19-20)

Aquí se complejiza un poco el análisis, puesto que indican muchos elementos que no resultan tan fáciles de medir. Pero, ¿qué se pretende indicar con lo expuesto?

Hasta hace muy pocos años, la evaluación de puestos era la base de la administración de las remuneraciones y compensaciones, sin embargo, hoy día, solo es una variable más a analizar en el sistema integral, que también está compuesto por evaluaciones de desempeño, competencias adquiridas, capacitaciones realizadas, todo ello rodeado de un contexto apto para que se desarrollen esos aspectos. Y aquí entran a jugar los aspectos y enfoques mencionados anteriormente, puesto que todos ellos afectan directa o indirectamente la percepción del trabajador en términos remunerativos.

4.1.9. Dificultades a lo largo de la carrera administrativa

Una vez analizadas las variables anteriores, resulta interesante poder identificar cuáles son los obstáculos que el personal atraviesa en las organizaciones al momento de querer encarar un desarrollo de carrera. Cada etapa cuenta con sus especificidades y con incidencias externas e internas, sin embargo, podemos mencionar algunos puntos que una compañía española de Recursos Humanos reconoce como barreras para el desarrollo del talento³² y que pueden trasladarse a las etapas que los agentes atraviesan durante su carrera administrativa:

³²Grupo Actual, es una compañía española de Recursos Humanos especializada en evaluación y gestión del talento. RRHH Digital (2016), Los 10 obstáculos que impiden el desarrollo del talento,

- **Existencia de Jefes que no lideran:** En todas las empresas y por ende grupos de trabajo debe haber personas que guíen a sus equipos hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas, manteniéndolo cohesionado y motivado. Cuando los jefes dejan de lado su labor de guía y se enfocan en otras cuestiones como la obtención de resultados a corto plazo o la gestión del detalle, tareas secundarias, entre otras, es un obstáculo en el desarrollo de su personal.

En este sentido, es relevante identificar el rol que cumplen estos jefes dentro de su equipo, puesto que al no tener una presencia activa o bien, no dirigir al equipo, los individuos actúan como islas, no íntegramente, lo que se va a ver arrastrado al trabajo que deberían realizar como “equipo”.

Por último, considero de importancia pensar, ¿para qué queremos o necesitamos en nuestra organización un jefe que no lidera ni dirige a su equipo? ¿No sería más prudente otorgarle otra función?

- **Ausencia de trabajo en equipo:** Existen tareas que requieren de la formación de equipos, y poder establecer dinámicas de trabajo es esencial y beneficioso tanto para la organización como para los empleados. El trabajar en equipo ayuda al desarrollo individual, pues permite aprender de los demás y desarrollar habilidades y aptitudes. Un ejemplo de ello resulta el trabajo colaborativo. El hecho de que las partes de este equipo comiencen a funcionar de manera independiente, sin contar con los demás, puede producir trabajos repetidos, malentendidos, dispersión en los focos del trabajo, es decir, resultados no deseados.

Unido de la mano del obstáculo mencionado anteriormente, un grupo de personas pertenecientes a un área que trabaja de manera aislada, no puede aprovechar las herramientas que como equipo de trabajo pueden obtener: mejores alternativas de hacer las cosas, reuniones de “lluvia de ideas”, identificar procesos similares, tareas que se realizan más de una vez, entre otras. Sin embargo, considero que el clima de equipo en principio tiene que surgir del jefe a cargo, puesto que todos trabajan para el cumplimiento de los objetivos del área, por lo tanto, es el jefe quien debería incentivar primeramente a que ello se desarrolle en función del cumplimiento colectivo.

- **Ausencia de objetivos:** Respecto este punto, indica que:

El establecimiento de metas definidas permite que nuestros esfuerzos se focalicen y sacar el máximo partido de nuestras competencias y habilidades. Pero si a la hora de ponernos en marcha no tenemos claro a dónde pretendemos llegar, será complicado que podamos poner al servicio de la causa nuestro talento en su totalidad. (Digital, 2016)

La presencia de objetivos permite saber hacia dónde vamos, qué tenemos que hacer para llegar a cumplimentarlos, y representan la guía del trabajo a realizar.

Muchas veces en las organizaciones se entiende que los objetivos de un grupo, área, etc. están ya definidos, lo dan por hecho, y que sus subordinados también lo saben. Ello es un error, dar por sentados los lineamientos, no establecer reuniones para identificar si todos los conocen, comprenden y trabajan en pos de ellos. Peor aún, es cuando no hay objetivos establecidos formalmente, cuando solo hay una especie de guía a seguir. Esta situación es la compleja, la que pone en un lugar extraño a quienes trabajan en el día a día. La ausencia de ellos puede llevar al personal a trabajar en incertidumbre, desconociendo el valor de su labor en la organización y porque no desmotivándolos en el producir diario.

- **Falta de autoconocimiento y poca autocrítica:** Un aspecto relevante a tener en cuenta es reconocer en uno mismo las fortalezas y áreas de mejora, hacia dónde preferimos ir. Por su parte, la organización, a través de las evaluaciones de objetivos, puede ayudar e identificar en sus empleados su potencial, pues de lo contrario queda en pos de los jefes su identificación a través de los procesos de retroalimentación.

Al mismo tiempo, es necesario ser críticos con nosotros mismos, tanto para lo bueno como para lo malo. Los profesionales deben ser más conscientes de sus acciones y del impacto que tienen en sus organizaciones. Los errores son necesarios para evolucionar, pero requiere saber reponerse de esas equivocaciones para aprender de ellas.

En determinados momentos resulta difícil detenerse y ponerse a pensar, ¿qué debería mejorar para realizar mejor mi trabajo?, ¿qué aspectos puedo compartir para facilitarle al otro su trabajo?, ¿en qué soy bueno trabajando y qué herramientas aun me faltan aprender para optimizar mi labor diario?, ¿en qué me

equivoco?, ¿podría evitar mis errores?, ¿me encuentro satisfecho con mi trabajo o preferiría hacer otra tarea o desempeñarme en otro lugar?

En la rutina que llevamos, pocas veces seguramente nos ponemos a pensar en las respuestas a estas preguntas. Sin embargo, sería necesario tomar un momento para pensarlas, porque ellas nos marcaran aquellos puntos fuertes y positivos que tenemos como agentes/jefes, aquellos negativos o débiles a mejorar, los errores que deberíamos evitar, como manejamos hoy tal situación, si me encuentro satisfecho con lo que realizo hoy, si me encuentro donde quiero estar.

- **Trabajar en proyectos inadecuados/no deseados:** ¿Cuántas veces intervenimos en proyectos de trabajo con los cuales no estamos a gusto? Siempre contamos con tareas y proyectos que no se corresponden con lo que queremos realizar en la organización. Este inconveniente resulta más común de lo que creemos. Se crean equipos de trabajo y ellos son los “peones del ajedrez” que deberían ser aptos para participar de cualquier tipo de proyecto, independientemente de las aptitudes de sus integrantes, por supuesto dentro de la rama que puede trabajar el equipo.

Sin embargo, resulta importante poder desarrollar la labor profesional en el proyecto o la faceta que mejor se adecue a nuestro perfil, competencias y conocimientos. En el caso de continuar realizando tareas que no se corresponden con el perfil, se corre el riesgo de quedar atrapados en un trabajo que no permite sacar lo mejor de nosotros mismos, ocasionando luego otros desenlaces como malestar, cambio de puesto, de trabajo, de empresa.

Este es un aspecto de relevancia pues afecta considerablemente hacia dónde queremos ir en el desarrollo de nuestra carrera en la organización. Nos coloca en un lugar para considerar si debemos capacitarnos en nuevas herramientas o temas, si continuar en el área o ir a otro, si continuar en la empresa o irnos.

- **No adaptarse a los cambios:** Las organizaciones en la actualidad se encuentran en un continuo proceso de transformación, por ende los profesionales de todos los niveles organizaciones trabajan en un entorno de incertidumbre que requiere saber gestionar. Creatividad, flexibilidad y tolerancia al cambio son esenciales, por lo que no estar dispuestos a amoldarnos y meternos en esa rueda del cambio, producirá que se queden atrás en el proceso.

Los cambios siempre interactúan con la vida laboral, las atraviesa sin pedir permiso, las invade. El tema crucial es adecuar la actividad laboral a esas modificaciones que se van produciendo para que el choque cultural posterior no sea de gran impacto. Si queremos avanzar en la organización, crecer, ocupar nuevos espacios, debemos estar preparados, de manera que no nos tome de sorpresa, independientemente de que estar actualizados e incorporar esas “nuevas formas de hacer las cosas” permita optimizar nuestra labor, nuestra gestión. En síntesis, si queremos desarrollarnos, necesariamente tenemos que adaptarnos a la realidad del momento.

- **Falta de compromiso con nuestro propio desarrollo:** Este aspecto es de suma relevancia. Nosotros mismos podemos convertirnos en un obstáculo insuperable para nuestro propio desarrollo profesional. Si los agentes no cuentan con la iniciativa e intención de realizar la carrera, no existe empresa ni jefes que puedan ayudar a desarrollarla. La organización puede y debe ayudar y proporcionar medios para favorecer esa evolución, pero no se le puede trasladar la responsabilidad total de hacer crecer nuestro talento.
Pero ello dependerá de lo que queremos, dependerá de a dónde queremos llegar, del horizonte que queramos tener en la organización, de los objetivos personales y profesionales. Como se ha mencionado, este punto es el más importante, pues resulta la palanca para poder superar los obstáculos mencionados anteriormente.

Estos elementos que tienden a obstaculizar el recorrido de los empleados a lo largo de su estadía en el organismo o empresa, se corresponde a lo que el profesor y consultor Andrés Hatum menciona en su artículo *“Suicidio profesional: el síndrome de las vacas muertas y otros bloqueadores de la carrera”* (Hatum, 2018). En él establece una serie de limitaciones al desarrollo de carrera, que tiene relación a lo desarrollado anteriormente.

En primer lugar, reconoce como bloqueador relevante la carencia de pensamiento estratégico, toda vez que los empleados pueden sentirse más atraídos por las actividades operativas y tácticas, en lugar de poner su foco en lo estratégico y complejo del asunto. De este modo, no se contaría con un ser visionario que pueda mirar más allá a la empresa.

Varias veces nos encontramos rodeados de personas que dicen y hacen lo que nadie se anima a decir o hacer, justamente para evitar inconvenientes. Esa capacidad de actuar es

producto de la carencia de sensibilidad y a veces del respecto de las políticas organizacionales, lo que produce que sea un impedimento para el avance en la carrera profesional.

El contar con jefes o personas que no cuentan con herramientas personales para desarrollar colaboradores internos o externos, hace que el área donde trabajan se vuelva un lugar con fuertes incompetencias, con personal que sea igual –características personales- al jefe mencionado, incapaz de entender las necesidades que sus subordinados acarrear. Ello genera un círculo vicioso que atrae a personas no competentes a realizar tareas que terminan siendo de la misma manera.

A su vez, existen jefes que no pueden o no saben armar equipos de trabajo, puesto que entienden que no hay nadie mejor que ellos para realizar el trabajo. No suelen creer en el valor del equipo, por lo que seleccionan a personas competitivas que puedan trabajar solitariamente. Estos jefes no celebran logros en común, no hay reconocimientos para los que se destacan.

Por último y en honor al título de su artículo, este autor, identifica la existencia de profesionales inertes, a los que cubre bajo el bloqueador “*síndrome de las vacas muertas*”. Éstos no quieren o no les interesa aprender, carecen de curiosidad para entender los nuevos desafíos, suelen ser personas apáticas, sin interés por instruirse en nuevas habilidades y competencias. Considera que se sienten más cómodos con el statu quo que en los procesos de cambio, puesto que ese cambio les exige ampliar sus expectativas, ser más sensibles, en fin, movilizarse del lugar en el que se encuentran.

Cada uno de estos puntos se puede fácilmente relacionar con los enumerados al inicio del apartado, y resultan ser dificultades que los empleados encuentran a lo largo de su desarrollo de carrera administrativa, independientemente de si se trata de una empresa/organismo privada o pública. Nos desarrollamos entre grupos de trabajos, intervenidos por diferentes y cambiantes prácticas a la hora de efectuar las tareas, sin embargo, nosotros, los empleados, estamos ubicados en el mismo espacio frente a las mismas tareas. Queda a disposición de cada uno poder superarse y atravesar las barreras que pueden paralizarnos e impedir el avance que queremos hacer.

4.1.10. Carrera administrativa en otros países

Si bien el desarrollo de carrera de los agentes de un organismo debe ser definido en función del país de ejercicio, es menester conocer las gestiones realizadas en otros países,

límites o no, de modo de ubicarnos en el espacio y poder hacer una introspección con el objeto de mejorar lo que hoy tenemos como posibilidad para poder crecer en el ámbito público, con las herramientas legales y normativas establecidas para el proceso en cuestión.

Por ello, a continuación, se menciona brevemente la carrera administrativa de diversos países:

Colombia

Para los colombianos, la carrera administrativa resulta ser un sistema técnico de administración de personal, cuyo objeto es garantizar la eficiencia de la administración pública, ofreciéndoles igualdad de oportunidades para acceder al servicio público, la capacitación y estabilidad en los puestos de trabajo, con la posibilidad de poder hacer carrera con el correr de los años.

Sánchez Salcedo (2017)³³, en su trabajo de investigación, indicó que el diagnóstico realizado por el Grupo Multidisciplinario de Políticas Públicas, perteneciente a la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, relacionado al estado de la fuerza laboral del sector público concluye que éste es el sector menos valorado por los colombianos, puesto que su trabajo es el que tiene menos credibilidad frente a la sociedad, sumado a que se halla “envejecido”. A ello se le adiciona que un 31% de los empleados públicos no confía en la transparencia de las convocatorias, ni se desarrollan en un ámbito de igualdad.

Ante lo indicado, el estudio determina que las mayores problemáticas de la carrera administrativa se corresponden con la falta de información consolidada sobre el total de agentes que trabajan en el sector público, sumado a problemas para desvincular a funcionarios con bajo desempeño y la baja movilidad de los servidores de carrera. La gestión de la administración pública en su mayoría no funciona completamente y su grado de eficiencia no es el más alto, en relación con las metas y objetivos planteados; concretamente en el desarrollo del empleo público en el ámbito de la modernización frente a la carrera administrativa, derivándose ello en la productividad.

(...) desde el método de evaluación de los empleados de carrera, el cual consiste según lo establecido en la Ley 909 de 2004 y el Acuerdo 565 de 2016, se encuentra que: la evaluación del desempeño es una herramienta que valora el desempeño de los empleados que han accedido a la carrera a través del mérito con la finalidad de

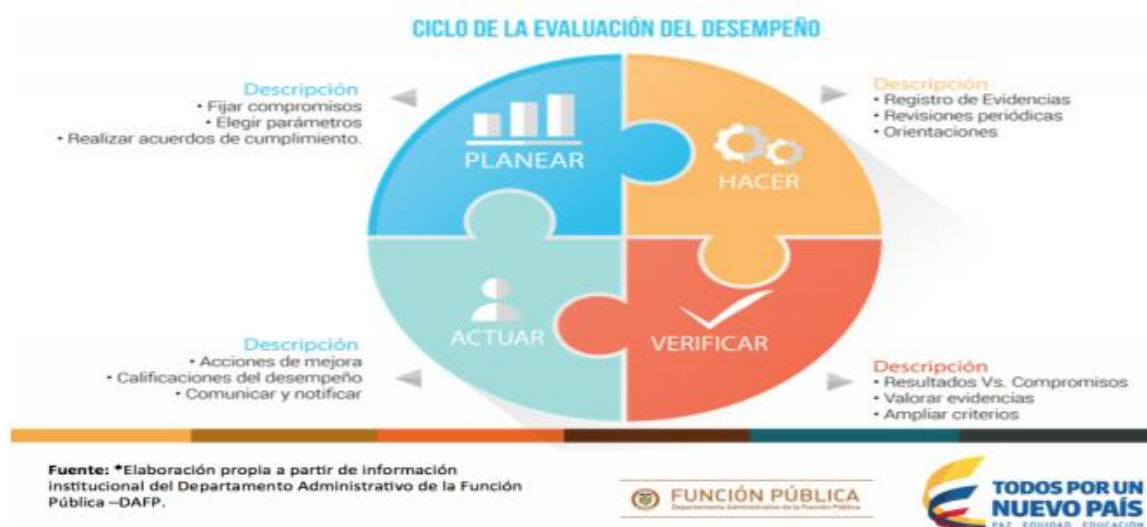
³³ Sánchez Salcedo, Laura Andrea (2017), ¿EL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN COLOMBIA, UN APOORTE EFICIENTE FRENTE AL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO?, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Cájica.

determinar su ascenso y permanencia en este sistema. Dicha evaluación se basa en el cumplimiento de metas, objetivos y compromisos previamente establecidos entre el empleador, el jefe inmediato y el empleado de carrera; cabe resaltar que el alcance de los compromisos definidos se basa en la misionalidad de la Institución y de las actividades establecidas en el manual de funciones y competencias laborales del cargo a evaluar. (Sanchez Salcedo, 2017, pág. 10)

El ente autónomo de origen constitucional, encargado de la administración y vigilancia del sistema de carrera administrativa, que así también cuenta con la competencia de verificar los compromisos establecidos y el cumplimiento de ellos en pro de la misión y la visión de la Institución que emplea al servidor público, es la Comisión Nacional del Servicio Civil. Para la evaluación del desempeño ya mencionada, existe un formato establecido por CNSC, el cual deberá diligenciarse en su totalidad, en los periodos establecidos en el Acuerdo 565 de 2016, con previos seguimientos a los compromisos y metas antedichos.

En la siguiente figura, se resume el proceso de evaluación del desempeño mencionado, realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública:

Figura 10: Evaluación de desempeño en Colombia.



Fuente: Extraída de “¿El sistema de carrera administrativa en Colombia, un aporte eficiente frente al proceso de modernización del empleo público?” (Sanchez Salcedo, 2017, pág. 12)

Son diversas las situaciones y debilidades que la carrera administrativa colombiana ha debido enfrentar y está enfrentando en relación con el proceso de modernización a lo largo de la historia. Frente a ello, es importante señalar la necesidad de replantear la normativa que regula esta carrera administrativa, debido a que cuenta con vacíos que dan

lugar a situaciones adversas e interpretaciones acomodadas –subjetivas- de lo que es el sistema desde el plano jurídico, especialmente si se enmarca en la visión de la permanencia del empleado público de carrera administrativa perpetuado, sin importar su deficiente desempeño en sus labores asignadas.

Al momento de desarrollar el proceso colombiano, resulta muy fácil pensar en lo que sucede en nuestro país, puesto que muchas de las debilidades que los mismos empleados reconocen, también se pueden observar e identificar en los procesos argentinos. Definitivamente somos uno más de los países latinoamericanos que debemos trabajar en desarrollos de agentes más transparentes, claros, eficientes y eficaces para que no solo los agentes sientan el mejor rendimiento en una organización, sino para que ello se vea reflejado en su labor diaria. Veremos que sucede con los demás países.

Chile

A partir de la consulta a un informe sobre determinadas investigaciones del empleo público en diferentes países, realizado por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), se puede describir la carrera administrativa del país indicado³⁴. Allí, La Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado chilena, Ley 18.575, sancionada en 1986, establece algunas condiciones y principios generales respecto el ingreso en el Estado para los trabajadores de planta, es decir, aquellos que acceden a través de un concurso público. Este personal tendrá derecho a una carrera basada en el mérito, la antigüedad y la idoneidad.

Concomitantemente, el Estatuto Administrativo, correspondiente a la Ley 18.834, de 1989, regula las relaciones entre el Estado y el personal de la Administración Central. Cabe mencionar que, este estatuto, opera supletoriamente respecto de Leyes especiales, pues en Chile cada servicio es autónomo en materia de gestión de personas.

Por tanto, en ese país existen básicamente dos tipos de modalidades contractuales: los funcionarios permanente, en planta, y los transitorios, bajo contrato anual renovable

³⁴ Allega, L., Arkus, M., Astarita, M., Ayala, C., Grottola, L., Rey, M., Zin, M., (2018), Serie de investigaciones empleo público: servicio civil comparado y evaluación de impacto de la capacitación, Módulo 1, 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP, páginas 25-32. Libro Digital: online. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap_serie_investigaciones_empleo_publico_2018.pdf, recuperado el 11/03/2019.

(Contratados). Coexisten, además, otras modalidades pero en baja proporción, como lo son los Códigos de trabajo para casos específicos, y los Honorarios por servicios.

Al mencionar la estructura chilena, podemos indicar que, el Gobierno Central contaba para el 2016 con 249.595 funcionarios en total, incluidos la Administración Central, la Contraloría, el Poder Judicial, el Congreso y el Ministerio Público, excluyendo a profesores, empleados municipales, fuerzas armadas y carabineros. Particularmente en la administración central, trabajan 230.461 agentes - incluye 21 ministerios más presidencia, 32 subsecretarías, 252 organismos públicos y 135 servicios públicos-.

Respecto el régimen de promoción, tiene sus inicios con el ingreso en calidad de titular a un cargo de planta y se extiende hasta los cargos de jerarquía inmediatamente inferior a los de exclusiva confianza. Ejemplos de ese rango, serían los agentes de la planta de la Presidencia de la República; en los Ministerios, los Secretarios Regionales Ministeriales y los Jefes de División o Jefaturas de niveles jerárquicos equivalentes o superiores a dichas jefaturas, entre otros. “De acuerdo con el Estatuto Administrativo, la promoción se efectúa por concurso interno en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos, y por ascenso en el respectivo escalafón en las plantas de administrativos y de auxiliares (...).” (Allega, 2018, pág. 29) En estos concursos internos, deben considerarse aspectos como la capacitación pertinente, evaluación del desempeño, experiencia calificada y aptitud para el cargo.

También, los agentes chilenos pueden promocionar vía ascenso, esto es acceder a un cargo superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón, tomando como base para poder hacerlo sus evaluaciones de desempeño y antigüedad. Ello no resulta de manera igual para los agentes contratados, puesto que no habría mecanismos de ascenso formal, reduciéndose a la voluntad de una autoridad superior el ofrecerle un grado superior al que tenga.

Sumado a ello, la capacitación es otro requisito para poder concursar. El Estatuto Administrativo reconoce estos tipos de capacitación para aquellos funcionarios de planta:

- ❖ Perfeccionamiento, pretende mejorar el desempeño en el cargo que ocupa;
- ❖ Promoción, apto para aquellos que aspiran a ocupar cargos superiores;
- ❖ Voluntaria, es aquella que no está sujeta a un cargo determinado, ni resulta habilitante para un ascenso.

Finalmente, el requisito menos alagado por los agentes, es la Evaluación de desempeño. Todos los funcionarios, sean de planta o contratados, son calificados anualmente, de manera obligatoria, salvo excepciones, y tiene impacto en ascensos y remuneraciones. En este sentido, la Ley 19.553, sancionada en 1998, creó la Asignación de Modernización/Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y estipuló una vinculación entre remuneración y desempeño en todo el sector público. Esta asignación cuenta con esquemas de mejoramiento relacionados con el cumplimiento de metas institucionales e individuales.

Como se puede identificar, requisitos esenciales a la hora de evaluar un ascenso parecen replicarse de un país a otro. Las capacitaciones son necesarias para empoderar a los agentes, de manera que estén preparados para los cargos que enfrentaran con las respectivas responsabilidades que conllevan. Las evaluaciones resultan imprescindibles a fin de que cada agente sea evaluado por su superior y hasta sus subordinados, con el objeto de identificar debilidades para trabajar y fortalezas para desarrollar. Todo ello va atado a la remuneración, o debería.

Brasil

Del mismo modo que con los países anteriores, intentaré describir muy brevemente qué sucede en el país brasileiro respecto la carrera administrativa en la administración pública.³⁵

Este país se encuentra normado en sus grandes lineamientos por la Constitución Federal, a pesar de las numerosas enmiendas que ha tenido desde 1988. Un aspecto importante para la organización de los ingresos es la determinación del concurso público abierto, donde se determinan los requisitos e impedimentos y se enumeran los derechos fundamentales del servidor público, como por ejemplo la legitimidad de la agremiación o el derecho de huelga.

La segunda normativa de importancia se estima es la Ley 8.112 (1990), pues dispone el régimen jurídico de los servidores públicos, de las autarquías y de las fundaciones públicas federales. Además de ello, reglamenta las atribuciones, derechos y

³⁵ Allega, L., Arkus, M., Astarita, M., Ayala, C., Grottola, L., Rey, M., Zin, M., (2018), Serie de investigaciones empleo público: servicio civil comparado y evaluación de impacto de la capacitación, Módulo 1, 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP, páginas 10-24. Libro Digital: online. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap_serie_investigaciones_empleo_publico_2018.pdf, recuperado el 11/03/2019.

deberes de los agentes públicos, constituyéndose así en el régimen básico de la Administración Pública brasileña.

En Brasil hay diferentes categorías de empleados públicos: político³⁶, administrativos³⁷, honoríficos³⁸, delegados³⁹ y acreditados⁴⁰. Por lo indicado, se hallan diferentes segmentos de servidores públicos en la Administración Pública, que poseen una relación de trabajo de naturaleza profesional y no eventual. Son servidores estatutarios o contratados para un cargo público conforme el régimen estatutario único, reglamentado por el Estatuto del Servidor Público, Ley 8.112/1990.

Respecto la promoción de los agentes públicos, la Constitución Federal establece que:

La Unión, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios instituirán, en el ámbito de su competencia, un régimen jurídico único y planes de carrera para los servidores de la administración pública directa, de las autarquías y de las fundaciones públicas (Constitución Federal, art. 39). (Allega, 2018, pág. 18)

Sin embargo, ello se da, luego de un periodo de prueba de 24 meses, en los cuales se evalúa su aptitud y desempeño en el cargo, todo ello en función del presentismo, disciplina, capacidad de iniciativa, productividad y responsabilidad. Antes de finalizar ese

³⁶ Los “agentes políticos” representan quienes componen el Gobierno distribuidos en cargos, funciones, mandatos o comisiones por elección, nominación, designación o delegación para el ejercicio de atribuciones constitucionales. Los cargos por designación o delegación se entienden como “cargos de confianza”.

³⁷ Los “agentes administrativos” son los vinculados al Estado o a sus entes autárquicos y fundacionales por relaciones profesionales, sujetos a una jerarquía funcional y al régimen jurídico determinado por la entidad estatal a la que sirven. No forman parte de ningún poder del Estado, ni lo representan, ni ejercen atribuciones políticas o gubernamentales; son únicamente servidores públicos.

³⁸ Los “agentes honoríficos” son ciudadanos convocados, designados o nombrados para prestar en forma transitoria determinados servicios al Estado, en razón de su condición cívica, de su honorabilidad o de su notoria capacidad profesional, pero sin algún vínculo laboral o estatutario y, normalmente, sin remuneración.

³⁹ Los “agentes delegados” son particulares que reciben la incumbencia de la ejecución de determinada actividad, obra o servicio público y lo realizan en nombre propio, por su propia cuenta y riesgo, pero siguiendo las normas del Estado y bajo la permanente fiscalización del delegante. Estos agentes no son servidores públicos, ni honoríficos, ni representantes del Estado; constituyen una categoría aparte de colaboradores del poder público.

⁴⁰ Los “agentes acreditados” son los que reciben una acreditación de la Administración para representarla en determinado acto o practicar cierta actividad específica, mediante remuneración del poder público acreditante.

periodo, una comisión puede exonerar al agente, reubicarlo en el cargo anterior o bien promocionarlo.

En caso de promociones, de acuerdo al tipo de trabajo y carrera, pueden diferenciarse en “ascensos”, que son los avances que tienen lugar dentro del mismo cargo - se dan por tiempo de servicio, por mérito, o por acción de ambos-, y “promociones”, que representan el pase desde una última clase o categoría dentro de su cargo a la primera clase o categoría del cargo inmediato superior.

Como requisito para las promociones mencionadas, también la Constitución Federal incita a la existencia de “Escuelas de Gobierno” para la formación y perfeccionamiento de los servidores públicos, condicionando su carrera a un proceso continuo de capacitación. Es así como aparece la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) (Escola Nacional de Administração Pública) para las capacitaciones, siendo ésta una fundación pública, vinculada al Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MP) (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão), con la misión de desarrollar competencias en los servidores públicos para aumentar la capacidad de gobierno en la gestión de las políticas públicas. Sin embargo, es cada organismo el encargado de determinar la obligatoriedad de los cursos en su reglamento, en función de la etapa que atravesase el agente en su carrera y de las necesidades de formación en el servicio.

Finalmente, y no por ello de menor importancia, se hallan las evaluaciones de desempeño, cuyo sistema básico para quienes ocupan cargos efectivos y los ocupantes de los cargos en comisión en la Administración Pública fue instituido por la Ley 11.784 (2008).

La evaluación consiste en un monitoreo continuo tanto de la actuación individual del servidor como institucional de los organismos y de las entidades que componen la administración, teniendo como referencia las metas globales e intermedias de los organismos y entes que componen el Sistema de Personal Civil. La evaluación de desempeño individual se articula en torno a criterios y factores que reflejen las competencias del servidor público, referidas a su desempeño individual de las tareas y actividades a él atribuidas (arts. 141 a 143). (Allega, 2018, pág. 23).

Esta evaluación individual, en caso de ser negativa, resulta causal de remoción de un servidor público con estabilidad, y analiza aspectos tales como la productividad en el trabajo, el conocimiento técnico y de metodología, compromiso y trabajo en equipo, cumplimiento de normas y procedimientos, además de la conducta en el desempeño de las

atribuciones del cargo, con la posibilidad de añadir otros ítems que se consideren de relevancia.

Respecto lo comentado, una salvedad resulta de importancia destacar. Generalmente, no se critica el método de la evaluación sino al evaluador, puesto que, la mayoría de las veces, los cargos gerenciales y de jefaturas están cubiertos por funcionarios de confianza que no llegaron a ellos por su competencia de gestión, y son ellos hoy día los encargados de evaluar a sus subordinados, teniendo en sus manos —la posibilidad de remoción de un agente ante una evaluación con calificación negativa- el destino laboral de los servidores públicos.

Resulta inevitable describir lo que sucede en el país brasileño y la posibilidad de hacer carrera de sus agentes públicos, y no pensar en lo que sucede en el nuestro. Algunas diferencias como la Escuela de enseñanza, aplicada a todos los agentes públicos para su permanente capacitación, y similitudes como las promociones y formas de evaluación a los agentes, con las características de este último aspecto descriptas —sin contar la remoción, claramente-.

5. Capítulo 4

5.1. Estructura metodológica de la investigación

5.1.1. Tipo de estrategia elegida

La investigación que se desarrolla presenta un enfoque cuantitativo, atento a que tiene su origen en una idea de pensamiento, luego se va acotando, limitando, se traza un plan para probarla, se miden las variables definidas en un contexto determinado, se analizan y concluye sobre lo recabado. La información es obtenida a través de procedimientos estandarizados y sus datos son expuestos mediante números, utilizando para su análisis de métodos estadísticos. Resulta ser una investigación objetiva, sin intervención del investigador, toda vez que se produce la recolección de datos vía el mismo método para ambos organismos, con preguntas semi-cerradas a fin de acotar las respuestas de los encuestados.

En función de lo expuesto, se indica que no hay manipulación deliberada de las variables a estudiar (diseño no experimental); puesto que se realiza una investigación transversal, donde los datos son recogidos en un único momento dado (actualidad).

5.1.2. Diseño de investigación

En concordancia con el enfoque elegido, se presenta un diseño de investigación de carácter descriptivo, toda vez que el análisis se basa en el estudio de la carrera administrativa y profesional de los empleados de la SIGEN y de la AGN, partiendo de la normativa vigente que rige en cada organismo. En este sentido, se intenta describir los fenómenos, situaciones, contextos, tal como lo expresan los agentes incluidos. De esta manera, se están especificando las características y perfiles de las personas, grupos, procesos que interactúan en los organismos mencionados.

5.1.3. Fuentes de datos

Las fuentes de datos provienen principalmente de datos secundarios, siendo parte de ellos los resultantes de cuestionarios realizados a ambos organismos; mientras que los demás surgen de consultas a los mencionados y de publicaciones web y/o páginas, así como también de la normativa interna de cada uno en cada aspecto analizado.

5.1.4. Técnicas de recolección de datos

Cuestionarios estructurados

A fin de poder recolectar los datos, se implementó un cuestionario con preguntas cerradas (con opciones de respuesta delimitadas) al personal de ambos organismos, siendo estos realizados en forma anónima y auto-administrados. Esto último quiere decir que fueron enviados por correo electrónico a los agentes que pertenecen a los colectivos mencionados oportunamente. Si bien se estima que otros métodos pudieron ser más enriquecedores al momento de la obtención de la información, resulto pertinente apuntar a obtener un mayor número de respuesta por parte de los participantes y a poder estandarizar y codificar los resultados.

Un punto relevante a mencionar es que el presente trabajo solo pretende describir el desarrollo de carrera que cada organismo atraviesa, en sus diversos aspectos, pero no medirlo, ni calificar su metodología.

5.1.5. Identificación de la unidad de análisis

En función del tema de estudio, las poblaciones de cada organismo (que serían las unidades de análisis) se encuentran compuestas por todos los empleados que prestan servicios en cada uno de esos organismos.

Los cuestionarios realizados fueron diseñados para ambos organismos y aplicados en relación a una muestra probabilística; puesto que todos los elementos de las poblaciones mencionadas tienen la misma posibilidad de ser escogidos para responder el cuestionario.

6. Capítulo 5

6.1. Presentación de los organismos elegidos

6.1.1 Sindicatura General de la Nación (SIGEN)

Como se ha expresado anteriormente, mediante la Ley 24.156⁴¹, se crea la Sindicatura General de la Nación como órgano de control interno del Poder Ejecutivo Nacional, que cuenta con personería jurídica propia, autarquía administrativa y financiera.



Entre sus funciones⁴², se destacan las siguientes:

Fuente: Google.

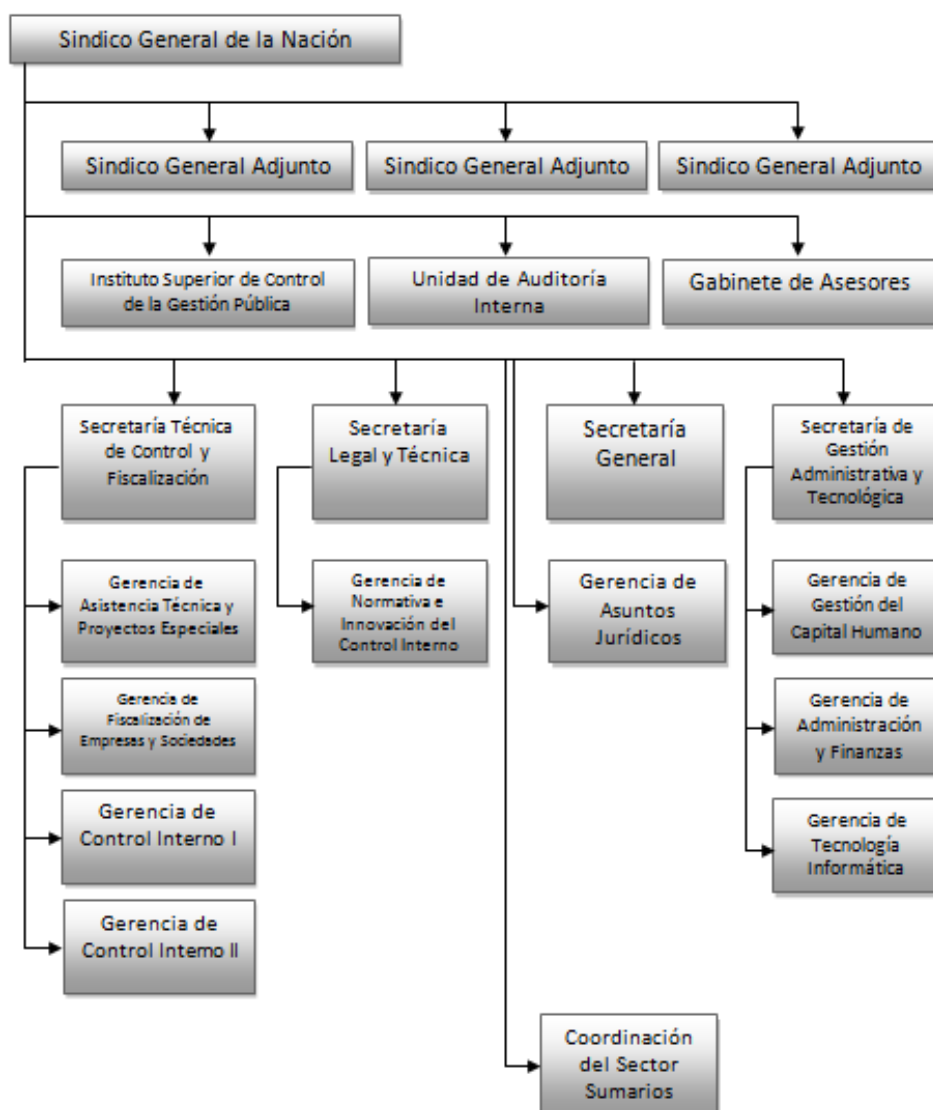
- ❖ Dictar y aplicar normas de control interno;
- ❖ Realizar o coordinar la realización por parte de estudios profesionales de auditores independientes, de auditorías financieras, de legalidad y de gestión, investigaciones especiales, pericias de carácter financiero o de otro tipo, así como orientar la evaluación de programas, proyectos y operaciones;
- ❖ Instar al cumplimiento de las normas contables, emanadas de la Contaduría General de la Nación y establecer requisitos de calidad técnica para el personal de las unidades de auditoría interna;
- ❖ Visar los planes anuales de trabajo de las unidades de auditoría interna, así como también supervisar su ejecución y resultado;
- ❖ Comprobar la puesta en práctica, por los organismos controlados, de las observaciones y recomendaciones efectuadas por las unidades de auditoría, entre otras.

Su estructura organizacional actual se compone de un Sindico General de la Nación, tres Síndicos Generales Adjuntos, un Instituto Superior de Control de la Gestión Pública, la Unidad de Auditoría Interna, un Gabinete de Asesores, cuatro Secretarías, nueve Gerencias y la Coordinación del Sector Sumarios; de acuerdo al siguiente organigrama:

⁴¹Ley 24.156, Título VI, art. 96 a 115.

⁴² Ley 24.156, Título VI, art. 104.

Figura 1: Organigrama SIGEN



Fuente: Elaboración propia con información de la página web del organismo en “Argentina.gob.ar”⁴³.

Este organismo se encuentra regulado en función de la Ley Marco de Regulación de Empleo Público, Ley 25.164, por pertenecer a la administración pública. En dicha ley se establece en forma general el marco normativo, los requisitos para el ingreso así como también sus impedimentos, las diversas modalidades de empleo, derechos y deberes, prohibiciones e incompatibilidades, régimen disciplinario, motivos de egreso, entre otros aspectos.

⁴³ Argentina.gob.ar, estructura de la SIGEN. Disponible en Página Web: <https://www.argentina.gob.ar/sigen/institucional/estructura>. Recuperado el 09/10/2017.

Si bien la Ley 24.185, relacionada a las Convenciones Colectivas de Trabajo, expresa que las negociaciones colectivas estaran regidas bajo las disposiciones de esa ley, exclusiones, forma de representación de los empleados públicos y del Estado, ámbito de aplicación, términos, entre otros puntos; no fue hasta el año 1999 que se homologó el Convenio Colectivo de Trabajo General. Abarca la Administración Pública Nacional – incluye SIGEN- y al igual que en la ley mencionada previamente, incluye el detalle de las condiciones de ingreso, aspectos relacionados a la relación del empleo – condiciones de trabajo, derechos, deberes y prohibiciones, causas de egreso-, carrera administrativa del personal, formas de representación gremial, ambiente de trabajo, entre otros.

El siguiente Convenio Colectivo de Trabajo General se homologa mediante el Decreto 214/2006 sustituyendo el anterior mencionado.

Haciendo foco en lo relacionado a la carrera del personal, alude a la modalidad de selección y la posibilidad de promoción a través del establecimiento de niveles, grados, categorías, agrupamientos /funciones en función de pautas generales determinados en el convenio y en normas que se dicten en la materia. Otros aspectos que indica, son la evaluación de desempeño y capacitaciones a realizarse. El primero implica evaluación de competencias, aptitudes, actitudes y logro de objetivos o resultados del agente. El segundo, hace referencia a la elaboración de planes estratégicos y operativos anuales, de caracter general y especifico, que permitan la formación, el desarrollo y perfeccionamiento de aquellas competencias laborales, necesarias para elevar su profesionalización y su acceso a nuevas tecnologías de gestión, de acuerdo con las prioridades que el estado empleador establezca, en este sentido. Respecto esto último, mediante el decreto mencionado, se crea la Comisión de Administración del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral a fin de gestionar todo lo relativo a capacitaciones –identificación de necesidades y demandas de formación, colaboración en formulación y diseño, ejecución, administrar recursos financieros, entre otras funciones-.

Unos años mas tarde, en noviembre de 2010, se homologó mediante el Decreto 1714/2010 el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el personal de la SIGEN, aplicable a los trabajadores designados bajo el régimen de estabilidad para prestar servicios en Planta Permanente, Planta Transitoria y todo aquel comprendido en el régimen de contrataciones de conformidad con el artículo 9 del Anexo de la Ley 25.164.

En este decreto consta el régimen escalafonario y carrera administrativa que todo agente que desempeñe funciones en este organismo puede desarrollar a lo largo de su

estadia en el mismo. Establece que el personal comprendido bajo el régimen de estabilidad ingresa y progresa en Grados, Tramos, Niveles y Agrupamientos Escalafonarios, así como el acceso a cargos incorporados al Nomenclador de Funciones Ejecutivas, como resultado de su idoneidad, formación académica y rendimiento laboral.

Grados, Tramos, Niveles y Agrupamientos Escalafonarios

Se conceptualiza, a continuación, cada uno de estos conceptos a fin de inmiscuirnos en la temática específica:

Tabla 6: Régimen Escalafonario de la SIGEN.

Régimen Escalafonario	Conceptualización-implicancia
AGRUPAMIENTO	<u>"PROFESIONAL"</u>: Desarrollo de puestos de trabajo o funciones que exijan necesariamente acreditar la posesión de título de grado universitario correspondiente a carreras con ciclo de duración no inferior a 4 años, reconocidas oficialmente. El personal de este Agrupamiento revista en los Niveles Escalafonarios "A" a "D". <u>"TECNICO, ADMINISTRATIVO Y AUXILIAR"</u>: Corresponde para puestos o funciones que comporten realizar tareas que, no requiriendo acreditar posesión de título de grado universitario correspondiente a carreras de duración no inferior a 4 años, tengan como finalidad y naturaleza funcional dar apoyo a la gestión a cargo del personal del Agrupamiento PROFESIONAL en materias tales como asistencia técnica, administrativa, de servicios complementarios, de mantenimiento o generales, o equivalentes. El personal de este Agrupamiento revista en los Niveles Escalafonarios "B" a "E".
NIVEL	<u>"A"</u>: Comprende al personal que desarrolle tareas profesionales altamente especializadas en materia de control y de apoyo de la SIGEN, que comporten el estudio, asesoramiento o ejecución de acciones complejas y/o de planes y proyectos de especial relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la misma; participación en la formulación y propuestas de políticas específicas, planes y cursos de acción para el conjunto de la Sindicatura; y/o tengan asignadas la organización y/o dirección de unidades organizativas críticas de la SIGEN. Conlleva responsabilidad sobre el cumplimiento de objetivos y resultados

	con sujeción a políticas generales de la SIGEN, con alto grado de autonomía profesional dentro de la competencia asignada. <u>"B"</u>: Comprende al personal que se desempeñe en el ejercicio profesional especializado en materias críticas o el ejercicio de tareas técnicas especializadas en materias de control y de apoyo de la Sindicatura, las que pueden implicar la participación en la formulación y/o en la dirección y ejecución de planes y proyectos determinados; cumplimiento de tareas de control, supervisión y coordinación en materia de control interno en jurisdicciones ministeriales y entidades descentralizadas del Sector Público Nacional, el ejercicio de la representación de la SIGEN ante empresas y sociedades del Sector Público Nacional; o el ejercicio de tareas administrativas de gran complejidad y/o responsabilidad así como de la supervisión de gran alcance de las tareas propias de los servicios generales de apoyo al funcionamiento de la SIGEN; la organización y/o la dirección de unidades organizativas complejas de la SIGEN. Implica responsabilidades sobre el cumplimiento de objetivos y resultados con sujeción a Políticas organizacionales. <u>"C"</u>: Implica funciones tales como el cumplimiento de tareas de control, supervisión y coordinación en materia de control interno en jurisdicciones ministeriales o en entidades descentralizadas del Sector Público Nacional; la representación de la SIGEN ante empresas y sociedades del Sector Público Nacional de menor criticidad y/o la asistencia al ejercicio de la representación de la Sindicatura ante las demás empresas y sociedades del Sector Público Nacional; aplicación de conocimientos, métodos y procedimientos específicos de la profesión, técnica o especialidad exigida por el puesto de trabajo o función; o la aplicación de técnicas y/o procedimientos administrativos complejos, lo que puede implicar la participación en la formulación y desarrollo de planes operativos específicos, así como en aquellas tareas de servicios que por su complejidad requieran experiencia significativa; y/o la responsabilidad en tareas de organización y conducción, de unidades organizativas de menor complejidad relativa de la SIGEN. Supone responsabilidad profesional, técnica, administrativa o de oficio por el estricto cumplimiento de lo realizado en las tareas individuales o grupales. <u>"D"</u>: Alcanza al personal que ejecute tareas profesionales, o servicios técnicos, administrativos o generales que requieran
--	--

	conocimientos, habilidades o pericias determinadas para la aplicación de normas, métodos técnicas, procedimientos o rutinas específicas, bajo la coordinación o supervisión de personal de mayor nivel escalafonario. <u>"E"</u>: Comprende al personal a cargo de tareas de auxiliaría administrativa general o específica, o relativas al buen funcionamiento, conservación, resguardo y operación de los recursos físicos o de los servicios generales de apoyo a la SIGEN.
TRAMO	Dentro de cada nivel, se encuentran los siguientes tramos: <u>GENERAL</u>: Debe acreditar capacitación, experiencia y demás competencias laborales que le permiten realizar las tareas propias de ejecución del puesto o función, implicando responsabilidad por el resultado y por la correcta aplicación de los métodos, técnicas, procedimientos o pericias en la realización de tareas individuales o grupales. Comprende los 10 Grados de los Niveles Escalafonarios "A" a "E". <u>INTERMEDIO</u>: Debe acreditar la capacitación, experiencia y competencias laborales correspondientes al tramo anterior, además de habilitarlo para realizar actividades más complejas o menos habituales; afrontar situaciones extraordinarias; monitorear situaciones; ejecutar directivas o tareas con menor supervisión; colaborar con el diseño de sistemas, métodos, normas, procedimientos, rutinas y/o programas de implementación de los trabajos asignados; para conducir equipos de trabajo o unidades organizativas y la consecuente transferencia de conocimientos y técnicas al resto del personal. Alcanza desde el grado 4 al 10 de los Niveles Escalafonarios. <u>AVANZADO</u>: El personal, supeditado al tramo Intermedio, puede supervisar o dirigir personal y/o unidades organizativas de mayor nivel jerárquico y efectuar la transferencia de conocimientos y técnicas acordes. Implica desde el grado 7 al 10 de promoción de los Niveles Escalafonarios "A" a "E".
GRADO	El personal promueve dentro de su Nivel Escalafonario en una escala de grados ordinarios identificados desde el 1 o inicial, hasta el 10.

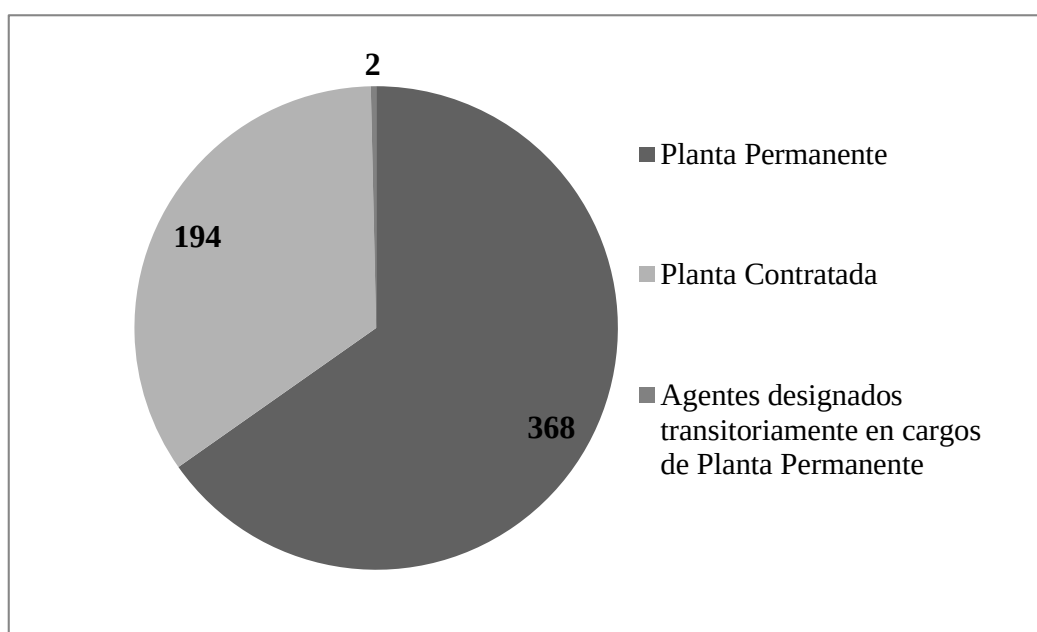
Fuente: Información extraída del Decreto 1.714/2010.

Respecto el nivel escalafonario, es dable mencionar que se hallan requisitos mínimos para el acceso a cada nivel, además de las funciones asignadas y mencionadas precedentemente, relacionados con la experiencia laboral profesional, necesidad de especializaciones, títulos y/o haber desempeñado funciones con equipos de trabajo.

El ingreso del personal se efectúa en el Grado inicial y en el Tramo General del Nivel y del Agrupamiento Escalafonario correspondiente al puesto de trabajo para el que haya sido seleccionado, siendo el órgano selector el apto para estimar las condiciones de idoneidad y así recomendar la incorporación en el Grado siguiente al establecido precedentemente.

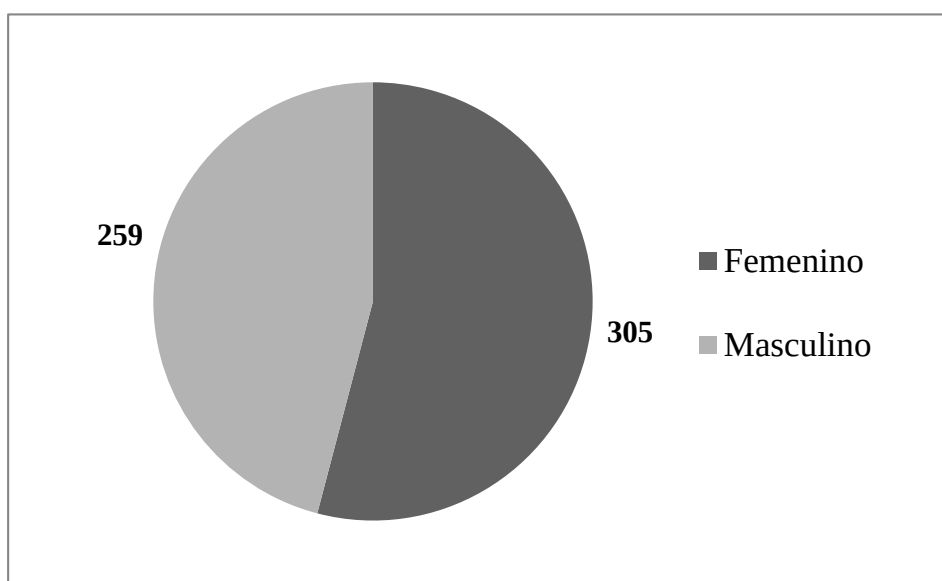
En función de lo mencionado, se expone a través de los siguientes gráficos la dotación de personal que se desempeña a diciembre 2018 en el organismo -564 agentes en total-, con la discriminación en sexo y nivel de categoría, que atraviesan los agentes mencionados:

Gráfico 1: Dotación de la planta de la SIGEN. Diciembre 2018.



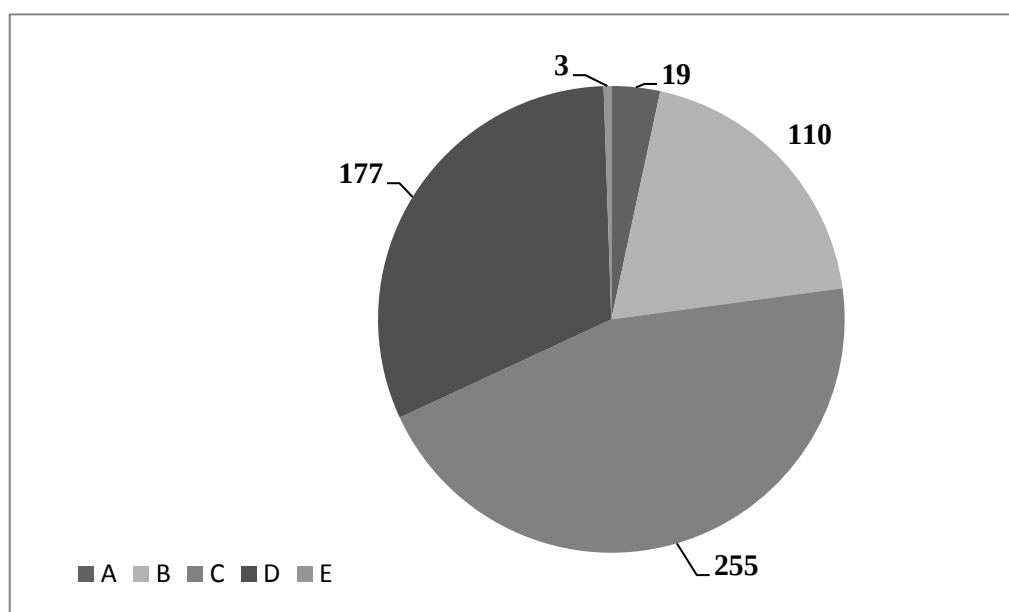
Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Organismo.

Gráfico 2: Sexo de la planta de la SIGEN.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Organismo.

Gráfico 3: Cantidad de Agentes en cada Nivel Escalafonario.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Organismo.

En función de la cantidad de agentes del organismo expuesta y si queremos proyectar al año siguiente, podemos indagar en el Presupuesto 2019⁴⁴ de la Ley 27.467

⁴⁴ El Presupuesto contiene una previsión anual de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad económica. Constituye, por lo regular, un plan financiero anual. “*Los Presupuestos Generales del Estado constituyen la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones*

incluido en la página de consulta de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP)⁴⁵, que establece los gastos y recursos de la Administración Nacional para el periodo mencionado. Allí se exponen los recursos humanos, en cantidad, cuyo cupo es disponible para cada organismo. En el caso de la SIGEN, en las Planillas Anexas del presupuesto, denominadas “*Recursos Humanos - Jurisdicción-Entidad Anexa al Art 6º*” y “*Recursos Humanos- Reserva de Cargos Vacantes Anexa al Art. 6B*” se establece una planta permanente de 407 agentes y una reserva de cargos vacantes por 114 agentes, tal como consta en el **anexo 1**.

Régimen de Promociones

En el organismo se puede promocionar al grado y/o tramo inmediato. Para el primer caso, dependerá de la acreditación de ciertos requisitos relacionados con las calificaciones de la Evaluación de Desempeño anual y de las capacitaciones realizadas, de acuerdo a lo establecido en el plan operativo en función del nivel que tenga el agente. Para el segundo caso, se puede acceder en dos meses específicos del año (enero o julio), una vez cumplidos los requisitos para la promoción al grado inicial de dicho Tramo y certificada la capacitación, experiencia y competencias laborales mediante el régimen de valoración de méritos que el Estado empleador establezca al efecto.

Respecto la posibilidad de promoción del tramo, el organismo aprobó su reglamento a través de la Resolución SGN 84/2013, teniendo como base de aplicación la Resolución SGN 6/2011, que establecía ya un “Régimen Transitorio para la Promoción de Tramo Escalafonario”. El “Régimen Ordinario para la Promoción de Tramo Escalafonario”, indicado primeramente, enumera los requisitos para su postulación, establece el formulario pertinente para su inscripción - **Anexo 2-**, indica la carga horaria de capacitación necesaria de acuerdo al nivel del Tramo del agente en cuestión, tal como consta en la siguiente tabla, y el modo de valoración de sus competencias laborales, entre otras especificidades. Cada exigencia mencionada se encuentra descripta en la resolución de manera de que cada agente pueda conocer la metodología de promoción indicada.

que, como máximo, pueden reconocer el Estado y sus Organismos Autónomos y los derechos que se prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio” (Ley General Presupuestaria, artículo 48). Disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/presupuesto/presupuesto.htm>, recuperado el 01/05/2019.

⁴⁵ Oficina Nacional de Presupuesto, Ley de Presupuesto 2019, recuperado el 07/04/2019 en la página web: <https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/presutexto/ley2019/ley/dec2019.pdf>

Tabla 7: Carga de Créditos.

Tramo	Niveles	Carga Horaria (en créditos)
Intermedio	A y B	88
	C y D	72
	E	48
Avanzado	A y B	98
	C y D	82
	E	58

Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución SGN 84/2013.

Adicionalmente, meses más tarde a la aprobación de la Resolución SGN 84/2013, se aprueba el reglamento para la tramitación de las postulaciones para la Promoción de Tramo para el personal de la SIGEN, incluyendo además los formularios necesarios para la presentación de evidencias, de acuerdo a las modalidades de valoración, y otros aspectos como una guía de diseño de actividades de capacitación, aptas para los tramos. No resulta adecuado adentrarnos en estos puntos específicamente, pues su análisis resultaría extenso, sin embargo es dable destacar la especificidad de la temática de manera que el personal pueda conocer la metodología y las oportunidades de avanzar en su carrera dentro del organismo.

Por último, se puede promocionar a un nivel escalafonario superior a través del Régimen de Selección dispuesto en el convenio sectorial, el cual permite comprobar la idoneidad, méritos, experiencias y competencias laborales adecuadas para el ejercicio de las funciones correspondientes a dicho Nivel, siempre que exista cargo vacante financiado y fuera declarada necesaria su cobertura.

Es posible realizar cambios en el agrupamiento escalafonario, sin embargo, estos resultan ser situaciones específicas:

- ❖ El personal que se encuentre en los Niveles D o E del Agrupamiento Técnico, Administrativo y Auxiliar que reuniese los requisitos para el acceso al Nivel D del Agrupamiento Profesional, podrá solicitar por escrito el cambio.
- ❖ Por su parte, el personal que revistara en los niveles B o C del Agrupamiento Técnico, Administrativo y Auxiliar y reuniera las condiciones exigidas para el Agrupamiento Profesional podrá también solicitar su cambio.

El Síndico General de la Nación es el funcionario encargado de autorizar el cambio de agrupamiento, si existieren necesidades fundadas en los servicios correspondientes. En el

caso de haber varios interesados, se cubrirá mediante un orden resultante de un régimen de valoración de méritos.

En este sentido, el organismo decidió aprobar el Régimen para el Cambio de Agrupamiento Escalafonario, a través de la Resolución SGN 82/2015, en el cual consta la metodología aplicada al respecto, lo que implica un relevamiento de las necesidades de las unidades organizativas, la posibilidad de postulación personal a un nivel superior, el análisis y tratamiento de los postulados y las evaluaciones aplicables realizadas por el Comité Examinador. Los formularios para las postulaciones mencionadas se encuentran en el **anexo 3**.

En función de todo lo mencionado y a partir de consultas al organismo, es dable mencionar la no existencia de concursos durante el año calendario 2018.

Régimen de Capacitación y Desarrollo del Personal

El convenio sectorial establece en su artículo 43 que el Estado deberá definir un Régimen de Capacitación y Desarrollo, habiéndole consultado a las entidades gremiales correspondientes, que permita actualizar y mejorar las competencias laborales del personal en función de las necesidades y prioridades y del correspondiente Plan Estratégico Institucional, de los objetivos planificados para el buen desempeño de los agentes, de las calificaciones obtenidas, a fin de cumplir con las exigencias que el régimen de promoción establece. Ello, busca incentivar el desarrollo técnico profesional y general.

Las actividades mencionadas podrán desarrollarse tanto como modalidad formal o no formal, presencial o no, de conformidad con lo que fije el régimen a establecerse, y serán requisitos para la promoción de Grado y Tramo Escalafonarios sólo las actividades incluidas en los Planes Anuales de Capacitación, formuladas y aprobadas de conformidad con lo establecido en el artículo 74 del Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional.

En función de consultas realizadas al organismo, se indican los principales cursos/actividades de capacitación jurisdiccional, realizados durante el 2018, que afecto a más de 1.000 agentes, entre la SIGEN, UAIs y otros.

Tabla 8: Cursos realizados en 2018.

Capacitación Jurisdiccional 2018	
-Auditoría. -Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. -Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. -Curso autogestionado de Carrera Administrativa. -Desarrollo de Competencias para Mejorar el Ambiente de Trabajo APT. -Calidad en el servicio público. -Control Ambiental. -Herramientas para la verificación de la Elaboración de la Cuenta de Inversión. -Introducción a la Función de Síndico Societario. -Desarrollo de Indicadores de Gestión. -SISAC- Sistema de Seguimiento de Acciones Correctivas. -Primeros Auxilios. -Curso para Auditores de la Inspectoría General del Ejército. -Herramientas de Control y Auditoría- APT. -Técnicas de Redacción de Textos y Escritura. -Evaluación de Riesgos. -Word, Nivel avanzado.	-Planificación Estratégica en la Administración Pública Nacional- APT. -Charlas: Prevención y Seguridad Contra Incendio/ Ergonomía/ Actitudes Proactivas. -Big Data y el Control Interno. -Sistema de gestión anti-soborno basado en ISO 37001:2016. -Procedimientos Administrativos I. -Papeles de trabajo. -Diplomado Integridad y Transparencia en el Servicio Público. -Cuadro de mando integral para las UAI. -Excel, Nivel avanzado. -Formación de auditores en la gestión de compras y contrataciones-ONC. -Desarrollo de Gestión de la Calidad en Organismos Públicos. -Sinergia entre la Integridad, la Ética y el Control Interno. -Jornada de sensibilización sobre la agenda 2030. -Diálogo acerca de los Enfoques Ambientales aplicados al Control sobre la APN.

Fuente: Cuadro de elaboración propia con información proporcionada por el organismo.

En función de lo indicado, puede apreciarse la variabilidad y diversidad de cursos de capacitación proporcionados a los agentes del organismo en cuestión, toda vez que reconoce la importancia de poder adquirir conocimientos y habilidades que permitan gestionar de una manera más óptima el tiempo destinado a la jornada laboral. El hecho de estar actualizados en las temáticas específicas que cada área trabaja, resulta imprescindibles a la hora de ofrecer un mejor servicio. Si bien se trata de un organismo de la Administración Pública Nacional, no debemos olvidar la necesidad de cumplir con las obligaciones de funcionario público ante una sociedad que reclama por la rendición de cuentas.

Régimen de Evaluación de Desempeño Laboral

Al igual que en el sector privado, los organismos públicos también cuentan con evaluaciones del desempeño de los agentes. En el caso de la SIGEN, es el Estado empleador quien determina el régimen aplicable, en función de lo establecido por el Convenio Colectivo de Trabajo General, previa consulta a las entidades sindicales correspondientes. Esta evaluación implica la valoración del cumplimiento de los objetivos y resultados, responsabilidades, competencias, actitudes, aptitudes, condiciones y recursos aplicados, en el ejercicio de sus funciones. Los instrumentos de evaluación serán específicos para cada Nivel, Tramo y Agrupamiento escalafonarios.

El desempeño mencionado será calificado por el superior inmediato a cargo de la unidad organizativa o bien por una Comisión de Evaluación asignada e integrada de acuerdo al Régimen indicado precedentemente.

La calificación debe ser informada por un medio fehaciente solo en los casos autorizados por el titular del organismo, pues de lo contrario se lo debe notificar mediante entrevista personal con constancia escrita de lo comentado en la misma. Las calificaciones pueden ser: "DESTACADO", "BUENO", "REGULAR" o "DEFICIENTE". En los casos que dicha calificación sea inferior a "BUENO", los responsables de la evaluación junto con quien se encuentre a cargo de la unidad organizativa, deberán establecer un plan de recuperación – puede incluir actividades específicas de capacitación, asistencia en el servicio u otro- y una tutoría para acompañarlo en su cumplimiento.

El organismo mencionado cuenta con su propia normativa, reguladora de este tipo de evaluaciones. Mediante la Resolución SGN 102/2007, el Síndico aprueba el Sistema de Evaluación de Desempeño en función de la gestión por competencias y del cumplimiento de objetivos. En ella, se plasma lo siguiente:

Características del sistema:

- ❖ Descripción del método: Evaluación anual correspondiente al año calendario al personal de planta permanente, realizada de manera colegiada por un Órgano Evaluador, cuyo resultado global se encuentra definido como “Mínimo necesario”, “Bueno” y “Muy bueno” en función del nivel cumplido de competencias y objetivos.

- ❖ Competencias a evaluar en los distintos tramos del escalafón: Se definen las competencias necesarias para cada tramo, de acuerdo a las funciones establecidas para cada uno en el Decreto 1640/2005.
- ❖ Procedimiento de notificación y apelación: La calificación es comunicada por los evaluadores y el agente debe notificarse en la misma evaluación de desempeño. En caso que éste no se notifique, los evaluadores darán curso al gerente correspondiente y a recursos humanos para su notificación en el domicilio u otro medio fehaciente.
El agente puede apelar la calificación mediante un Recurso de Reconsideración, resultando éste ser de carácter optativo, efectuado ante el Órgano Evaluador e implícito ante el Síndico General de la Nación – mediante un recurso jerárquico-.

Detalle de Formularios:

La resolución mencionada cuenta con los formularios de evaluación de desempeño para cada tramo, en los cuales constan las funciones de cada uno.

Cada formulario cuenta con el detalle del evaluado, del evaluador, la posibilidad de elegir el nivel de desempeño para cada competencia establecida y cumplimiento de objetivos, fortalezas y debilidades observadas, espacio para establecer actividades de capacitación –definidas por el evaluado y evaluador-, dando lugar todo ello a una calificación final y global. Finalmente, incluye la etapa correspondiente a la respectiva notificación. A fin de poder visualizar un formulario con las características mencionadas, se adjunta en el **anexo 4** el modelo correspondiente al “Formulario de Evaluación Tramo A”.

De la misma manera que para el personal de planta permanente, mediante Resolución SGN 48/2014 se aprueban los formularios de Evaluación de Desempeño para el personal de planta no permanente, para los niveles A a E del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial mencionado oportunamente, toda vez que comparte el proceso de Evaluación con aquellos de la planta permanente –Resolución SGN 102/2007 -. Cada uno de estos formularios, cuenta con la posibilidad de completar datos del evaluado, del evaluador, evaluar los niveles de desempeño de cada competencia asignada a la función, el cumplimiento de los objetivos, el espacio suficiente para expresar las causas del incumplimiento de éstos, la calificación global del evaluado y la notificación pertinente. A

modo de ejemplo, se halla en **anexo 5** el modelo de Evaluación de Desempeño para los agentes que se desempeñen en los niveles A.

Con respecto a lo expuesto, muchas veces vemos que el momento de la evaluación formal resulta invasivo, desafiante, pues pone en el ojo de la tormenta lo que cada agente realiza o bien realizó en un periodo de tiempo determinado. Otras veces, la metodología aplicada no resulta adecuada para la dinámica del organismo, área, equipo de trabajo; lo que provoca en los agentes cierto malestar al momento de realizarla, sin contar las variables que entran a jugar en función de su implementación. Técnicamente, resulta ser una herramienta que mide comportamientos en un periodo de tiempo, pero se realiza con cierta posterioridad, cuando se realiza. Pocas veces se encuentra bien vista, pero todo ello es producto de malas implementaciones, errores en los evaluadores, acuerdos silenciosos a fin de que dé un buen resultado final, etc.

Esto último provoca que el objeto de la realización de estas evaluaciones se vea alterado, es decir, se obtienen resultados que no logran medir el desempeño real de los agentes y, en consecuencia, da lugar a la creación de políticas erróneas a fin de mejorar un comportamiento inexistente en los agentes. Muchas veces, y en función de que no se puede generalizar, los organismos se pierden de aplicar adecuadamente la herramienta, y por ende de conocer el estado de desempeño laboral real de los agentes.

Régimen retributivo

El personal que desempeñe funciones en este organismo percibe una Asignación Básica equivalente a su Nivel Escalafonario y los Adicionales, Suplementos, Bonificaciones, Incentivos y Compensaciones establecidos en sus regímenes vigentes. Comprende:

- ❖ Asignación Básica del Nivel Escalafonario.
- ❖ Adicionales de Grado y de Tramo, de carácter remunerativo.
- ❖ Suplementos por Agrupamiento Profesional, por Capacitación Terciaria, por Función Ejecutiva, por Responsabilidad de Coordinación, por Función de Síndico Jurisdiccional, por Función de Síndico de Empresas, Sociedades y/o Entidades, por Función Específica, en los casos que corresponda, de carácter remunerativo.
- ❖ Bonificaciones por Desempeño Destacado, por Servicios a Terceros, ambos de carácter remunerativo.

- ❖ Incentivos por Cumplimiento del Plan Operativo Anual, por Innovación y Mejoras a los servicios de la SIGEN.
- ❖ Compensaciones por Servicios Cumplidos.

En el caso de la Asignación Básica del nivel escalafonario será un monto establecido del producto entre las Unidades Retributivas que para cada caso se establece y el valor de la Unidad Retributiva definido. A continuación se expone la cantidad de UR para cada nivel del organismo:

Tabla 9: Unidades Retributivas para cada nivel escalafonario.

Nivel Escalafonario	Unidades Retributivas
A	1.950
B	1.550
C	1.048
D	565
E	348

Fuente: Elaboración propia a partir del Decreto 1.714/10, Artículo 59.

De igual modo, los conceptos adicionales por Grado también se determinan en función del producto del valor de la Unidad Retributiva por la cantidad de Unidades Retributivas, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 10: Conceptos adicionales.

Nivel Escalafonario	Adicional por Grado (en unidades retributivas)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	182	294	406	518	640	775	854	966	1078	1190
B	155	260	335	407	500	575	680	795	892	989
C	94	176	258	315	455	585	670	700	760	820
D	48	106	173	240	307	375	441	508	575	642
E	34	78	121	164	207	250	300	350	400	450

Fuente: Elaboración propia a partir del Decreto 1.714/10, Artículo 60.

En el caso de los suplementos mencionados, cada uno cuenta con un tratamiento distinto:

- ❖ Por Agrupamiento Profesional: Consiste en una suma equivalente al 25% de la Asignación Básica del Nivel Escalafonario.
- ❖ Por Capacitación Terciaria: Implica una suma equivalente al 10% de la Asignación Básica del Nivel Escalafonario y corresponde al Agrupamiento Técnico, Administrativo y Auxiliar con título terciario o de pregrado universitario, reconocido oficialmente a nivel nacional de carreras de duración no inferior a 3 años que, revistando en los niveles B, C o D desarrollen funciones propias o inherentes a las incumbencias del título.
- ❖ Por Función Ejecutiva: Este suplemento es resultante del producto entre el valor y la cantidad de Unidades Retributivas, para aquellos agentes que tomen un cargo o cumplan cierta función, hasta su finalización.
- ❖ Por Responsabilidad de Coordinación: Corresponde al producto entre el valor y la cantidad de Unidades Retributivas –estas últimas dependen del tipo de Coordinación- y será percibido por agentes de la planta permanente que se encuentran formalmente a cargo de una Unidad Organizativa.
- ❖ Por función de Sindico Jurisdiccional: Suplemento asignado a quien se desempeñe como Sindico Jurisdiccional, compuesto de multiplicar el valor de la Unidad Retributiva y 235 UR.
- ❖ Por Función de Síndico de Empresas, Sociedades y/o Entidades: Suplemento no superior a 235 UR conforme lo reglamentado al respecto por el Síndico General de la Nación.
- ❖ Por Función Específica: Corresponde a una suma equivalente entre el 10% y 70% de la Asignación Básica del Nivel Escalafonario y se abona a aquellos que ejercen un puesto de trabajo o función incorporado al Nomenclador fundado en razones de dificultad de reclutamiento de personal en el mercado laboral, circunstancias laborales de particular criticidad, o servicios técnicos especializados, a establecer a tal efecto por el Estado empleador, previa consulta a las entidades sindicales. Este concepto, si bien se encuentra incluido en la normativa, no se encuentra reglamentado, por lo que no se está abonando a los agentes que corresponde.

Adicionalmente, los agentes podrían percibir, cuando se reglamente, una bonificación por Desempeño Destacado, que consiste en un pago único equivalente a la Asignación Básica del Nivel Escalafonario, más los Adicionales y Suplementos que percibiera, o bien,

una bonificación por Servicios a Terceros, de carácter no remunerativo, no regular y no permanente, dictaminado por el titular de la SIGEN con su consulta previa a las entidades sindicales.

Finalmente, también se liquidan los incentivos. Pueden ser por el Cumplimiento del Plan Operativo Anual –relacionado con el grado del logro de objetivos, metas, resultados y abonado a la totalidad de la planta- y/o por Innovación y Mejoras a los Servicios de la SIGEN –establecidas las condiciones por el titular del organismo y los sindicatos correspondientes, de manera que permitan determinar las características de este incentivo, relacionadas con acciones y aportes que denoten en un mejor funcionamiento de las áreas y/o procedimientos aplicados en la gestión del organismo-. Estos incentivos, a la fecha, no se están empleando atento a que no se encuentra reglamentada su aplicación.

Esta estructura diseñada, tal cual consta en la normativa vigente, considero que busca establecer un margen en el cual el agente puede moverse con el fin de “crecer” o “desarrollarse”, en principio económicamente y luego profesionalmente. Toda remuneración resulta ser un punto relevante a considerar, puesto que vivimos en función de ella. Todo impacto que repercuta en el salario, afecta la jornada laboral y la personal, tanto positivamente como negativamente. Resulta ser un componente determinante en el desarrollo de carrera de los agentes, donde a medida que se profesionalizan cambian las pretensiones, se vuelven más concluyentes.

6.1.2 Auditoría General de la Nación (AGN)

La **Auditoría General de la Nación** ha sido creada por el artículo 116 de la Ley 24.156 en 1992 para constituirse en un “organismo descentralizado”⁴⁶ con autonomía funcional, que asiste técnicamente al Congreso de la Nación en el ejercicio del control

⁴⁶ Organismo descentralizado: Se encuentran separados de las dependencias de la Administración Central, poseen personalidad jurídica propia, por lo cual están habilitados para actuar en juicios, celebrar contratos en su nombre, entre otros, cuentan o han contado con una asignación legal de recursos, sea que tienen por ley la percepción de algún impuesto o tasa, o reciben sus fondos del presupuesto general, su patrimonio es estatal lo cual implica que el Estado puede eventualmente suprimir el ente y establecer el destino de sus fondos como desee, tienen capacidad de administrarse a sí mismos sin tener que recurrir a la administración central, más allá de los casos que expresa y excepcionalmente se establezcan en sus estatutos y están sometidos al control de la administración central en cuanto a su presupuesto (autorización o aprobación), la inversión a través de organismos específicos, y la designación del personal directivo del ente (presidente y directorio, quienes luego nombran al resto del personal). Disponible en https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/03/176-DPP-GP-Organismos-descentralizados-en-el-Estado-nacional2c-administraci%C3%B3n-centralizada-por-otros-medios_-Jimena-Rubio2c-Enero-2018-VF.pdf, recuperado el 01/05/2019.

externo del Sector Público Nacional, mediante la realización de auditorías y estudios especiales.

Resulta ser un órgano colegiado con personería jurídica propia e independencia funcional y financiera, al cual se le encomienda el control de la legalidad, gestión y auditoría de toda la actividad que ejerce la Administración



Fuente: Google.

Centralizada y descentralizada, con excepciones tales como el Presidente, Vicepresidente, Ministros, Jueces de la Corte Suprema y Tribunales inferiores⁴⁷. En 1994, en la reforma constitucional se incorpora a la Constitución Nacional en el Art. 85, mencionando lo siguiente sobre su funcionamiento:

El examen y la opinión del Poder Legislativo sobre el desempeño y situación general de la administración pública estarán sustentados en los dictámenes de la AGN. (...)Tendrá a su cargo el control de legalidad, gestión y auditoría de toda la actividad de la administración pública (...) (Constitución Nacional, Artículo 85.).

Su ley de creación establece en los art. 118 y 119 las funciones que debe desarrollar la AGN, que incluye la fiscalización de la utilización de los recursos del Estado, la emisión de dictámenes sobre los estados contables financieros de diversos organismos, el control de la aplicación de los recursos provenientes de las operaciones de crédito público, la confección de exámenes especiales de actos y contratos de significación económica, además de la confirmación de que los órganos de la Administración mantengan el registro patrimonial de sus funcionarios públicos.

Como se ha mencionado en una oportunidad, la reglamentación del art. 85 al día de la fecha no se ha realizado y si bien hubo varios proyectos presentados, nunca llegaron a tratarse en el Parlamento. Ello no impidió la posibilidad de crecimiento de este organismo, al contrario, pudo incursionar en temas inauditos, en las estructuras de los Tribunales de Cuentas, como lo son las cuestiones de género, la gestión del conocimiento, la degradación de la biósfera, entre otros.

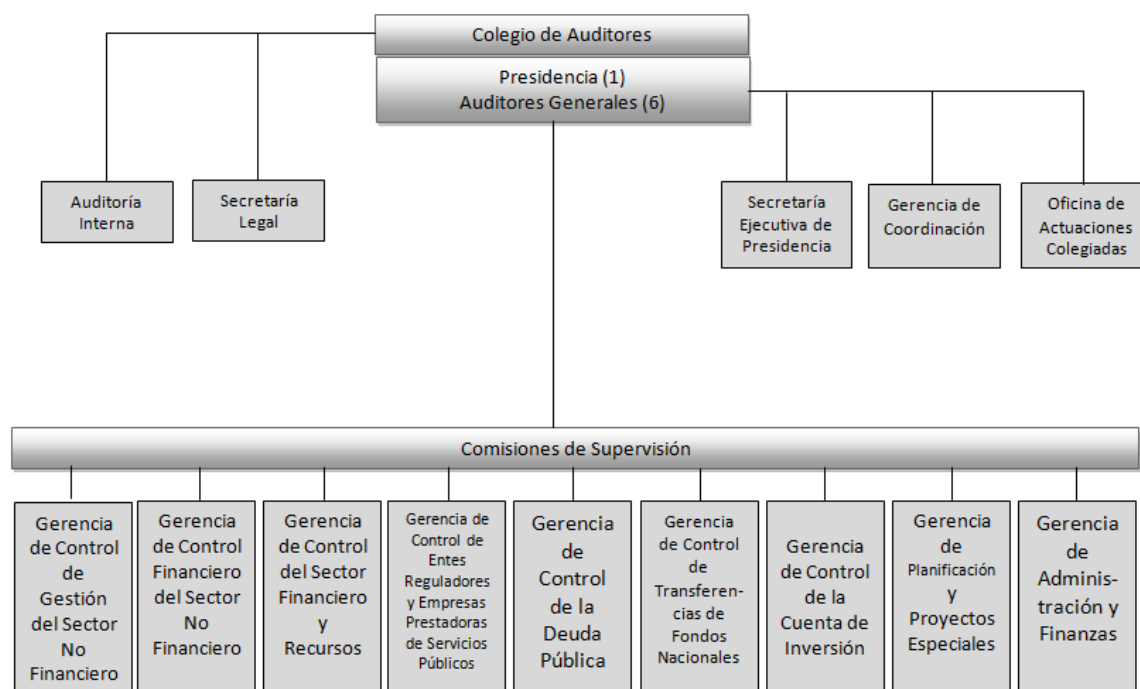
El organismo cuenta con profesionales independientes, técnicos e idóneos administrativos, contratados en el marco del artículo 81 de la Ley Complementaria

⁴⁷ Circulo de Legisladores de la Nación Argentina, Asociación Argentina de Administración Pública; *“Organización del Estado y de la Administración Pública Nacional”*; Revista Digital, Segunda Edición, 2014.

Permanente de Presupuesto –Ley 11.672 (t.o. 2014), ordenamiento actualizado mediante el Decreto 740/2014, los cuales cuentan con todos los derechos del personal incluido en la planta permanente, salvo el principio de la estabilidad, por lo que se encontrarían bajo un contrato en relación de dependencia. Sin embargo, este organismo también cuenta con agentes que pertenecen al Registro de Auditores y Consultores Externos⁴⁸, llamados RACE, que prestan servicios al organismo ante requerimientos específicos en función de determinadas auditorías, bajo la modalidad de locación de servicios.

Su estructura se compone de siete Auditores Generales, siendo el presidente designado por resolución conjunta de los presidentes de las Cámaras de Senadores y de Diputados y los demás auditores por cada Cámara en partes iguales. El presidente –séptimo auditor- representa y ejecuta las decisiones de los auditores. Además del Colegio de Auditores, la AGN cuenta con: Secretaría Ejecutiva, Auditoría Interna, Oficina de Actuaciones Colegidas, nueve gerencias y una secretaria, tal como se expone en el siguiente organigrama:

Figura 2: Organigrama AGN



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página web del organismo⁴⁹.

⁴⁸ La AGN, en su página web, da lugar a que los RACE puedan inscribirse, completando diferentes aspectos, tales como: Declaración Jurada de Incompatibilidades, Datos Personales, Formación, Experiencia Laboral y Académica. Pág. Web.: <https://www.agn.gov.ar/inscripcion-al-registro-de-auditores-y-consultores-externos> (Consulta realizada el 02/03/2019).

⁴⁹ Organigrama Institucional. Página Web: <https://www.agn.gov.ar/files/files/organigrama.pdf>. Recuperado el 19/04/2019.

Luego de varios años de la normativa dispuesta por la Comisión Parlamentaria Mixta Revisora de Cuentas⁵⁰, relacionada al Estatuto del Personal, se actualizó su versión. Ella se aplica a todo el personal que presten servicios remunerados por esta AGN, con excepción de los Auditores Generales.

El estatuto mencionado describe las condiciones de ingreso, los derechos, deberes y prohibiciones, las incompatibilidades y compatibilidades relacionadas con la acumulación de posibles cargos, su régimen disciplinario, descripción de la jornada laboral, régimen de licencias, franquicias y justificaciones, carrera administrativa, sistema de evaluación, extinción de la relación laboral, entre otros aspectos.

Respecto la carrera administrativa, el estatuto indica que puede realizarse mediante el ascenso por progresión en la categoría o bien por promoción. Cada empleado al momento de su ingreso se le asigna una categoría de acuerdo a su nivel de contratación, por tanto su ascenso se puede dar de las siguientes maneras, ya mencionadas:

- ❖ El ascenso por categorías se realiza en función de la idoneidad –medida en una evaluación-, la formación profesional –determinada por los cursos de capacitación efectuados- y por la antigüedad –esto es el tiempo de permanencia en la categoría actual-.
- ❖ La promoción hace referencia a la posibilidad de ascender una o mas categorías a través de un examen técnico y profesional y de aptitudes.

En lo relacionado a la evaluación de los agentes, la normativa establece que debe realizarse sobre el desarrollo de su actividad individual y en relación a su equipo de trabajo, por lo menos una vez cada dos años. Entre dos evaluaciones se puede efectuar una revisión del desempeño de las tareas, de acuerdo a los objetivos establecidos, de manera de modificar lo que resulte necesario.

Posteriormente, por el año 2011, la AGN dictó la Resolución AGN 189/2011 en la cual se describe el Escalafón para el Personal e incluye el cuerpo normativo, nomenclador de cargos y funciones, valorización de categorías y tabla de requisitos para la promoción de categoría y grado.

Iniciando en el cuerpo normativo de la mencionada disposición –Anexo I de la Resolución AGN 189/2011 -, se encuentra una descripción de la carrera administrativa. Se

⁵⁰ CPMRC: Comisión conformada por seis senadores y seis diputados, encargada de aprobar el programa de acción anual del control externo que desarrolla la AGN, analizar su presupuesto anual, encomendarle estudios, investigaciones y dictámenes especiales, analizar sus informes de cumplimiento del trabajo que realiza y su memoria anual.

halla conformada en base a seis categorías y cada una de ellas desagregada en grados, de acuerdo a lo que a continuación se expone:

Tabla 11: Categorías y grados existentes.

Categorías	Grados para cada categoría
A, B, C, D, E, F	5,4,3,2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución AGN 189/2011 y Disposición AGN 13/2015 - ésta última incorpora el grado 5-.

La codificación de cada categoría se menciona en el siguiente cuadro, el cual tuvo sus inicios en el Anexo II de la mencionada normativa y luego fue perfeccionado de acuerdo a los puestos y funciones, establecidos mediante la Disposición AGN 35/2012.

Tabla 12: Nomenclador de funciones.

	Agrupamientos			
Categoría	Control	Técnico- Administrativo	Sistemas	Logístico
A	Auditor Experto, Profesional Experto.	Profesional Experto.	Profesional Experto.	
B	Auditor Mayor, Encargado de Auditoría, Profesional Especialista.	Profesional Especialista.	Profesional Especialista.	Profesional Especialista.
C	Auditor Senior, Profesional Senior.	Profesional Senior, Especialista Administrativo o Encargado Administrativo.	Especialista Informático.	Experto, Jefe de Servicio, Logística.
D	Auditor Semi Senior, Profesional Semi Senior.	Profesional Semi Senior, Técnico Administrativo.	Técnico Informático.	Técnico Especialista, Encargado de Servicio, Logística.
E	Auditor Junior, Profesional Junior.	Profesional Junior, Administrativo Ayudante.	Técnico Informático.	Técnico Especialista, Encargado de Servicio, Logística.
F	Auxiliar de Auditoría.	Auxiliar Administrativo.		Auxiliar de Servicio, Logística.

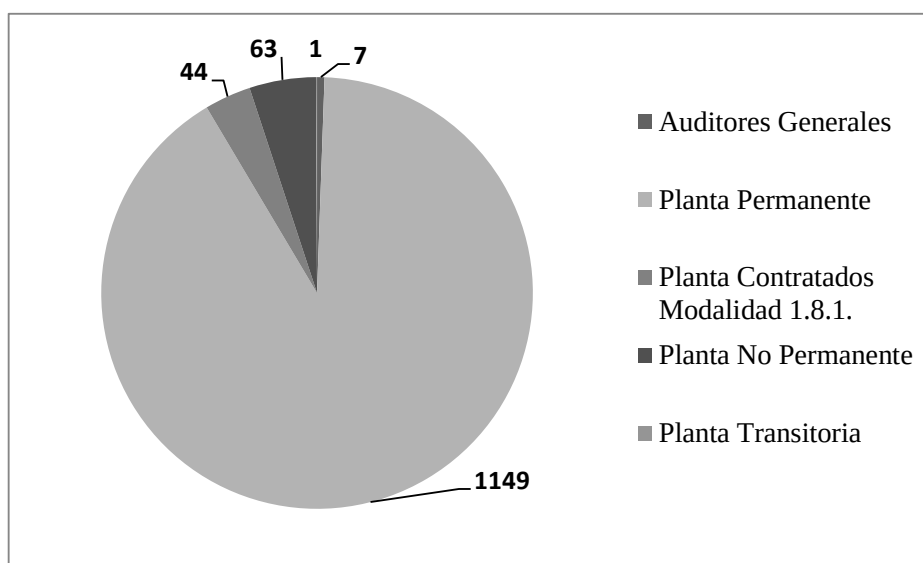
Fuente: Cuadro elaborado a partir del Anexo de la Disposición AGN 35/2012.

En relación al detalle expuesto, es importante mencionar que se encuentra la Categoría X, que corresponde a los cargos de Planta No Permanente, pero que se los discrimina con otra letra en función de la existencia de una responsabilidad jerárquica frente a otros agentes que no la tienen.

Lo descripto manifiesta una estructura medianamente plana, con pocos cargos jerárquicos, una numerosa base. Si bien existen grados con los cuales los agentes pueden avanzar, se encuentran fácilmente trabas en este sentido para poder crecer en cuanto a las categorías. Una vez que se llega al grado 5, sólo se puede acceder a la siguiente letra a través de un concurso, lo que provoca que haya cuellos de botellas en los grados mencionados. Esa sensación de querer avanzar y no poder puede ocasionar muchos sentimientos y derivar en comportamientos inesperados o tal vez esperados, pero dan lugar a ambientes de frustración y de estancamiento que podrían evitarse.

Por todo lo expuesto anteriormente, se informa mediante los siguientes gráficos la dotación del organismo, con su apertura por sexo y categorías implicadas⁵¹:

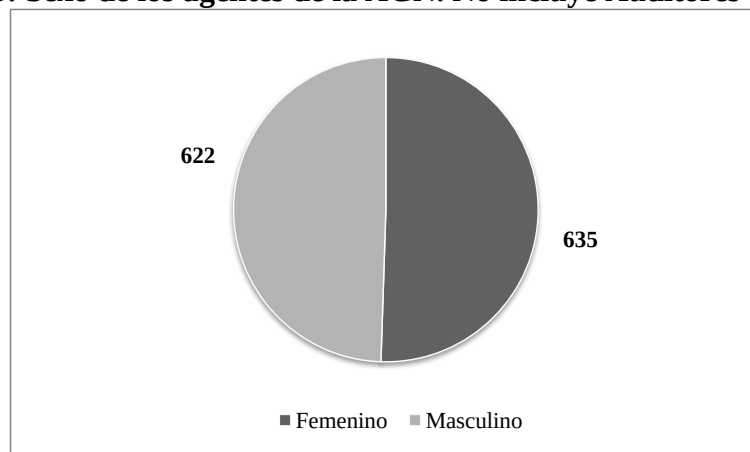
Gráfico 4: Dotación de la planta de la AGN. Septiembre 2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web del organismo.

⁵¹Dotación de la AGN: Información extraída de la página web del organismo. Disponible en <https://www.agn.gov.ar/personal>, recuperado el 21/01/2019.

Gráfico 5: Sexo de los agentes de la AGN. No incluye Auditores Generales.



Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de la página web del organismo.

Tabla 13: Cantidad de agentes por categoría y grado.

Categoría	Grado	Cantidad de agentes por grado	Cantidad de agentes por categoría
A	1	13	67
	2	16	
	3	8	
	4	15	
	5	15	
B	1	18	104
	2	14	
	3	18	
	4	24	
	5	30	
C	1	19	174
	2	50	
	3	20	
	4	54	
	5	31	
D	1	19	203
	2	107	
	3	17	
	4	24	
	5	36	
E	1	63	499
	2	179	
	3	68	
	4	111	
	5	78	
F	1	29	147
	2	64	
	3	31	
	4	2	
	5	21	
X	1	31	63
	2	11	
	3	14	
	4	5	
	5	2	
		1257	1257

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de la página web del organismo.⁵².

⁵² Dotación de la AGN: Cantidad de agentes y grados al 09/09/2018, recuperado el 21/01/2019 en la página web del Organismo: <https://www.agn.gov.ar/personal>.

Cabe mencionar que los agentes incluidos en el detalle anterior pertenecen a la Planta de Contratados 1.8.1., Planta Permanente, No Permanente y Transitoria; de manera que no incluye a los siete Auditores Generales.

Al momento de ingresar al organismo, los agentes ingresan con una categoría F grado 1 cuando no poseen título profesional universitario y con una categoría E grado 1 para los profesionales. Luego de 6 meses de su incorporación, el agente debe rendir un exámen que al ser aprobado les permite adquirir el derecho a la estabilidad y promover a la categoría siguiente: F2 y E2 respectivamente. En caso contrario, se da la posibilidad de un nuevo exámen y luego la baja de su nombramiento.

Finalmente, si queremos ir más allá y proyectar la planta de personal al año siguiente, podemos indagar, tal como se expuso para la SIGEN, el Presupuesto 2019⁵³ de la Ley 27.467 incluido en la página de consulta de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP)⁵⁴, que establece los gastos y recursos de la Administración Nacional para el periodo mencionado. En él se exponen los recursos humanos en cantidad, cuyo cupo se encuentra disponible para cada organismo. En el caso de la AGN, en las Planillas Anexas del presupuesto, denominada la específica “*Recursos Humanos - Jurisdicción-Entidad Anexa al Art 6º*”, se establece una planta permanente de 1529 agentes y una planta temporaria de 66 agentes, tal como consta en el **anexo 6**.

Las dotaciones de personal están variando de un año al otro, y se alimentan de diversos tipos de contratación. La estructura se agranda en cuanto a la cantidad de agentes pero no así los niveles y grados. Veremos a continuación las posibilidades de promoción con los que cuentan los agentes a fin de que puedan marcar la diferencia respecto sus colegas.

⁵³ El Presupuesto contiene una previsión anual de los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad económica. Constituye, por lo regular, un plan financiero anual. “*Los Presupuestos Generales del Estado constituyen la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones que, como máximo, pueden reconocer el Estado y sus Organismos Autónomos y los derechos que se prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio*” (Ley General Presupuestaria, artículo 48). Disponible en <http://www.economia48.com/spa/d/presupuesto/presupuesto.htm>, recuperado el 01/05/2019.

⁵⁴ Oficina Nacional de Presupuesto, Ley de Presupuesto 2019, recuperado el 07/04/2019 en la página web: <https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/presutexto/ley2019/ley/dec2019.pdf>

Modalidades de promoción

Como se ha expuesto anteriormente, puede promocionarse de una categoría a otra superior a través de la presentación a concursos en función de las vacantes que pueden producirse. Este procedimiento cuenta con su propia normativa específica, siendo el Anexo de la Disposición AGN 23/2011⁵⁵ la que establece las pautas de los procedimientos destinados a valorar los conocimientos y aptitudes de los agentes que se presenten conforme el perfil de la función que se trate, de manera de establecer el mérito correspondiente para la cobertura de las vacantes en planta permanente que se requiera. En este sentido, se inicia mediante la evaluación de antecedentes (experiencia laboral, títulos, capacitaciones, entre otras), y luego se evalúa mediante examen escrito y oral las aptitudes. Respecto lo mencionado, se considera necesario no describir aun mas la metodología aplicable por su respectiva especificidad, ya mencionada, que no resulta de relevancia ni aporta al desarrollo que se pretende realizar a lo largo del presente trabajo.

Con el objeto de tomar conocimiento cuantitativamente de los concursos realizados, se consulto al organismo y se obtuvo la siguiente información respecto lo mencionado-concursos iniciados, en trámite y finalizados en el 2018:

Tabla 14: Concursos iniciados, en trámite y finalizados en el año 2018.

Estado del concurso e información adicional		Categoría D	Categoría C	Categoría B	Total
Iniciados en 2018	Concursos	12	4	4	20
	Vacantes	29	4	8	41
	En etapa de inscripción	8	1	4	13
	Postulantes	33	23	0	56
	Finalizados	1	0	0	1
En trámite durante el 2018	Concursos	1	2	1	4
	Vacantes	3	2	1	6
	Postulantes	15	19	14	48
Iniciados con anterioridad y finalizados en 2018	Concursos	2	5	0	7
	Vacantes	4	5	0	9
	Postulantes	9	28	0	37

Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de información proporcionada por la Auditoría General de la Nación⁵⁶.

⁵⁵El anexo de la Disposición AGN 23/2011 incorpora el texto ordenado del Régimen General de Concursos actualizado, teniendo sus orígenes en la Disposición AGN 183/2009 y AGN 108/2010.

⁵⁶ Información proporcionada al investigador mediante Nota.

Asimismo, se puede realizar una progresión entre grados, esto es en función de los años que estuvo en determinada situación de revista, las evaluaciones de desempeño positivas y el cumplimiento de los requisitos que requiere el puesto. Un aspecto importante es el límite de esta carrera dentro de la organización, puesto que los profesionales puede extenderse hasta la categoría A grado 2, mientras que los no profesionales pueden acceder hasta la categoría C grado 5. Otras especificidades se hallan en el cuerpo del anexo descripto, sin embargo no resulta necesario mencionarlos a los fines del desarrollo que nos encontramos realizando.

Este es el límite que se mencionada en apartados anteriores, cuando se expuso el techo a partir del cual solo se puede avanzar participando y ganando el concurso que habilita a otra letra. Esta metodología de carrera administrativa, puede resultar funcional para algunos pero para otros se encuentra obsoleta, toda vez que no le da las herramientas suficientes para poder progresar al ritmo que cada agente desea. Al limitar de este modo el crecimiento, no se le da la oportunidad a los agentes que si estan dispuestos a desarrollarse a un ritmo acelerado, que si deciden crecer profesionalmente, que si esperan superarse a partir de su accionar y no de la espera por normativa vigente la llegada de su ascenso.

Actividades de capacitación

Los procesos de capacitación cumplen un rol importante en este organismo, por lo que propone que los agentes puedan inmiscuirse en procesos internos o bien, puedan realizar cursos externos. Consideran que es un proceso de carácter estratégico, que permite adquirir o desarrollar conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, ayudando a modificar actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Entre los beneficios que trae consigo, se indican los siguientes: Ayuda a lograr las metas individuales, brinda herramientas para solucionar problemas y tomar decisiones, favorece la confianza y desarrollo personal, aumenta el nivel de satisfacción con el puesto, favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad, entre otros que tienen que ver con los beneficios que aporta al equipo de trabajo. (Auditoría General de la Nación, 2019)

En el caso de las actividades internas de capacitación, éstas se dictan en función de la detección de necesidades de las diferentes áreas que componen este organismo, partiendo de una Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación anual aplicada a todos los agentes del organismo, via correo electrónico. Estas capacitaciones pueden ser

dictadas por agentes de la Casa, o bien por Instituciones Educativas o docentes externos contratados para tal ocasión, asimismo de carácter presencial o mediante la herramienta de e-learning.

Se clasifican en distintos niveles, de acuerdo a la complejidad de los aspectos teóricos y prácticos incluidos (Auditoría General de la Nación, 2019), siendo los siguientes:

- ❖ **BÁSICO:** Inducción, adquisición y mejoras de habilidades técnicas.
- ❖ **INTERMEDIO:** Desarrollo y aplicación de metodologías, y profundización de conocimientos básicos.
- ❖ **AVANZADO:** Actualización y perfeccionamiento técnico.

Para ello, se publican las distintas alternativas via intranet, correo electrónico o cartelera y luego mediante el Formulario de Alta para Inscripción en Actividades de Capacitación el agente se puede inscribir al curso que desee. El Formulario mencionado se encuentra en el **anexo 7** a fin de que el lector pueda visualizar el documento que se debe completar y presentar.

A partir de la consulta al organismo, se indican las siguientes capacitaciones internas con la cantidad de agentes implicados, efectuadas durante el año 2018, que alcanzo un total de 555 agentes:

Tabla 15: Capacitaciones brindadas durante el 2018.

Curso de Capacitación	Cantidad de agentes capacitados
Resolución 186/2016 AGN, Presencial	67
Resolución 187/2016 AGN, Presencial	142
Resolución 26/2015 AGN, E-Learning	267
RCP Galeno, Presencial	79

Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de información proporcionada por la Auditoría General de la Nación⁵⁷.

⁵⁷ Información proporcionada al investigador mediante Nota.

Los agentes de este organismo, también pueden realizar Actividades de Capacitación Externa, con previa autorización de su Gerente o bien, Auditor General. La selección para participar de este tipo de actividad está a cargo de las Gerencias o de los Sres. Auditores Generales, en oportunidad de efectuarse la detección de necesidades de capacitación, ya mencionada. Primeramente se debe presentar en tiempo y forma la ficha de inscripción y la carta compromiso (solo para actividades pagas) que establece el organismo, con el compromiso de que al terminar la actividad se presente el certificado obtenido. Generalmente corresponden a cursos pedidos a los agentes, que parten de sus áreas a fin de satisfacer necesidades puntuales de capacitación.

Evaluaciones de Desempeño a los agentes

Un requisito de relevancia para poder promocionar resulta ser contar con evaluaciones de desempeño positivas. Para ello, es necesario contar con determinada cantidad de evaluaciones según la categoría de revista del agente, tal como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 16: Cantidad de evaluaciones/Concurso por categoría.

Categoría	Grados	Evaluaciones anuales de desempeño con resultados positivos/Concurso
A	5	3
	4	
	3	
	2	
	1	Concurso
B	5	3
	4	2
	3	
	2	Concurso
	1	
C	5	2
	4	
	3	
	2	
	1	Concurso
D	5	2
	4	
	3	
	2	
	1	Concurso
E	5	2
	4	
	3	

F	2	6 Meses+Capacitación y Evaluación para los que ingresaron por la categoría E/2 años a los que vienen de la F
	1	Concurso/ Ingreso Profesionales
	5	2
	4	
	3	
	2	6 Meses+Capacitación y Evaluación
	1	Ingreso No Profesionales

Fuente: Cuadro elaborado a partir del Anexo de la Disposición AGN 13/2015, mod. de la Resolución AGN 189/2011.

En función de lo antes mencionado, el organismo dispone, mediante la Disposición AGN 22/2015, un proceso de Evaluación de Desempeño, con el objeto de detectar la idoneidad funcional, las necesidades de capacitación y de desarrollo de competencias de los agentes, todo ello para mejorar su actual desempeño y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación en los objetivos organizacionales. En ella se menciona el periodo de evaluación, quienes serán evaluados y los evaluadores, la metodología a aplicar a partir de la remisión, a cada gerencia, de formularios al “Personal con personal a cargo”⁵⁸, “Profesional sin personal a cargo”⁵⁹ y al “Personal no profesional”⁶⁰. Estos formularios son distribuidos para que cada agente se autoevalúe, respecto la siguiente tabla de valoración:

Tabla 17: Calificaciones de la autoevaluación.

Calificación	Descripción de la calificación
5	<u>Excelente</u> : Cumple de forma excelente el aspecto a evaluar. Supera y generalmente se anticipa a los requerimientos del puesto o función.
4	<u>Muy Bueno</u> : Cumple sobradamente el aspecto a evaluar. Supera la mayoría de las veces los requisitos del puesto.
3	<u>Bueno</u> : Cumple bien el aspecto a evaluar. Alcanza todos los requisitos esperados del puesto, cumple con las expectativas.
2	<u>Podría mejorar</u> : Considera que si bien cumple el aspecto a evaluar podría mejorar. Requiere capacitación y seguimiento.
1	<u>Bajo</u> : Considera que necesita asistencia, capacitación o recursos para cumplir con el aspecto a evaluar.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Disposición AGN 22/2015.

⁵⁸ Aplicado a Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamento, Jefe de División, Supervisores y Jefes de Equipo.

⁵⁹ Aplicado a los agentes con título profesional, nivel universitario o terciario.

⁶⁰ Aplicado a los agentes con título secundario o primario deben efectuar este modelo.

El evaluador en base a la información aportada por el evaluado y las consultas que resulten necesarias a sus superiores, deberá definir la calificación del agente, también segregada en “Excelente”, “Muy Bueno”, “Bueno”, “Podría mejorar” y “Bajo”. Recordemos que, dichas evaluaciones de desempeño, deber ser realizadas anualmente como requisito para que los agentes puedan promocionar. A modo de ejemplo, solo se incorpora en **anexo 8** un modelo de formulario de Evaluación de Desempeño para el agente con personal a cargo.

Régimen Retributivo

Otro aspecto de relevancia en el análisis de este trabajo son las remuneraciones que los agentes perciben. En este organismo, se encuentran conformadas por la asignación de la categoría mencionada, los adicionales generales y particulares que correspondan de acuerdo a su situación de revista y las condiciones personales.

Las categorías y los adicionales están determinados en función de determinada cantidad de Unidades Retributivas (UR), las cuales se detallan a continuación, para el Gabinete de los Auditores Generales y Secretaría Privada. No podrán superar estas cantidades:

Tabla 18: Asignaciones de Unidades Retributivas.

Asignaciones de despacho	Cantidad de UR
Gabinete del Presidente de la AGN	7.330
Gabinete de cada Auditor General	9.330*
Secretaría Privada de cada Auditor General	2.060**
Gabinete Colegio de Auditores Generales	2.074

*Cantidad de UR asignadas por Disposición AGN 150/2013, mod. con Disposición AGN 286/2016 y AGN 100/2017.

**Cantidad de UR asignadas por Disposición AGN 150/2013, mod. con Disposición AGN 100/2017.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Disposición AGN 150/2013.

Estas UR son multiplicadas por el valor hora determinado por disposición del Colegio de Auditores Generales, a fin del cálculo de los distintos conceptos que forman parte de la liquidación final del agente.

La asignación de la categoría se integra con el sueldo básico y la dedicación funcional, en la proporción del 30% y 70%, respectivamente. Entre los adicionales generales, podemos mencionar la responsabilidad jerárquica, función superior, función de control; mientras que los particulares hacen referencia a la antigüedad, título, presentismo, experiencia en organismos de control, progresión en la carrera, función específica, y otros que pueda establecer el organismo, todos ellos liquidados en los casos que correspondan.

A continuación, se explican cada uno de ellos:

Adicionales generales

- ❖ **Responsabilidad Jerárquica**: Es percibido por el personal que ejerza funciones de jefatura de una unidad orgánica o de supervisión o conducción de equipos de auditoría.
- ❖ **Función Superior**: Adicional liquidado a los agentes con categorías A y B, así como también quienes son Gerentes, Secretarios, Auditor Interno, Subgerentes, Prosecretarios y Jefe de Departamento.
- ❖ **Función de Control**: Abonado a agentes con situación de revista en la categoría A a E.

Adicionales particulares

- ❖ **Antigüedad**: Corresponde al 1% de la asignación de categoría por año de servicio o rango mayor a 6 meses.
- ❖ **Título**: Adicional abonado a todo el personal que cuente con el diploma que acredite su condición. Corresponde el 20% a quienes posean título universitario no inferior a 4 años, 15% con título universitario no inferior a 3 años, nivel superior no universitario y otras especificidades; y 10% a los agentes con título secundario y polimodal, pagándose el adicional de mayor porcentaje cuando presente varios títulos.
- ❖ **Presentismo**: Este concepto es liquidado a aquellos que revisten categorías D, E y F, siempre que no revisten inasistencias en el mes calendario, no teniendo en cuenta las ausencias por licencia ordinaria, afecciones de salud del agente, accidentes de trabajo, maternidad, paternidad, guarda con fines de adopción, asuntos de familia y razones particulares.

- ❖ Experiencia en organismos de control: Abonado al personal que prestó servicios en los organismos comprendidos en la Ley 24.156, equivalente al 0,5% de la asignación de la categoría por año de servicio o fracción mayor a los 6 meses.
- ❖ Progresión en la carrera: En los casos que no se hubiera llamado a concurso en la categoría inmediata superior y el agente permanezca por 3 años consecutivos en determinada situación de revista, se pagará el 10% de la diferencia entre la categoría de revista y la inmediata superior grado 1. De ahí en mas, por cada año que transcurra sin convocatoria de recursos, se adicionará un 10% de la diferencia entre las categorías hasta un tope del 80%. La condición que debe acreditar el agente para su percepción son las evaluaciones de desempeño positivas, en cada año.
- ❖ Función específica: Este concepto es liquidado a quienes son miembros de las comisiones de preadjudicación⁶¹ y recepción definitiva⁶², instructor sumariante⁶³, capacitador interno, secretario de Comisión de Supervisión, y otras que puede determinar el Colegio de Auditores Generales.

Si bien no es objeto del presente trabajo evaluar la idoneidad de los conceptos que se abonan en términos de remuneración, si es dable destacar y rescatar la importancia de la remuneración como un todo en el desempeño de la labor de cada trabajador. Como en toda actividad laboral, esa remuneración seguramente permite ser la base de subsistencia a partir de la cual puede despegar hacia arriba en términos monetarios.

Con lo antedicho, pretendo indicar la relevancia de poder crecer monetariamente, personalmente y profesionalmente en una organización, a través de la existencia de

⁶¹ La Comisión Asesora de Preadjudicación constata que la documentación contenida en el sobre cumpla con lo exigido por el Pliego y emite dictamen fundado sobre las ofertas declaradas inadmisibles, las aceptadas y las que fueran rechazadas o desestimadas, el cual queda plasmado en el Acta de Preadjudicación, todo ello en una contratación o bien licitación. Disponible en <https://www.economianqn.gob.ar/contenido/file/3039>, recuperado el 01/05/2019.

⁶² La recepción definitiva en una contratación o licitación se realiza cuando pueda constatarse que los bienes entregados o servicios prestados coinciden con los incluidos en la orden de compra (ofertados y aceptados por el organismo contratante) o contrato suscripto. Disponible en <https://www.economianqn.gob.ar/contenido/file/3039>, recuperado el 01/05/2019.

⁶³ El instructor sumariante es el funcionario que lleva a cabo la investigación del sumario. Puede encomendarse al jefe de la Oficina de Asuntos Legales o al que correspondiere. Disponible en <http://escuela.asesoria.gba.gov.ar/documentos/77/El%20Procedimiento%20Sumarial.pdf>, recuperado el 01/05/2019.

herramientas que si bien pueden captarse del contexto, otras dependen del mismo empleador.

Y es aquí donde intento que las organizaciones reconozcan el rol que tienen al emplear, puesto que determinan el “techo” que pueden tener sus trabajadores, al solo limitar sus remuneraciones a lo básico, sin proponer posibles alternativas para que sus agentes crezcan en todos sus niveles posibles.

7. Capítulo 6

7.1. Análisis de los resultados obtenidos

Como se ha expresado en el capítulo relativo a la metodología del trabajo de investigación, se ha aplicado un cuestionario autoadministrado a ambos organismos, logrando arribar finalmente a 185 respuestas, siendo 138 correspondientes a agentes que se desempeñan en la AGN y 47 en la SIGEN, tal como se expresa en el apartado “Resultados del Cuestionario”.

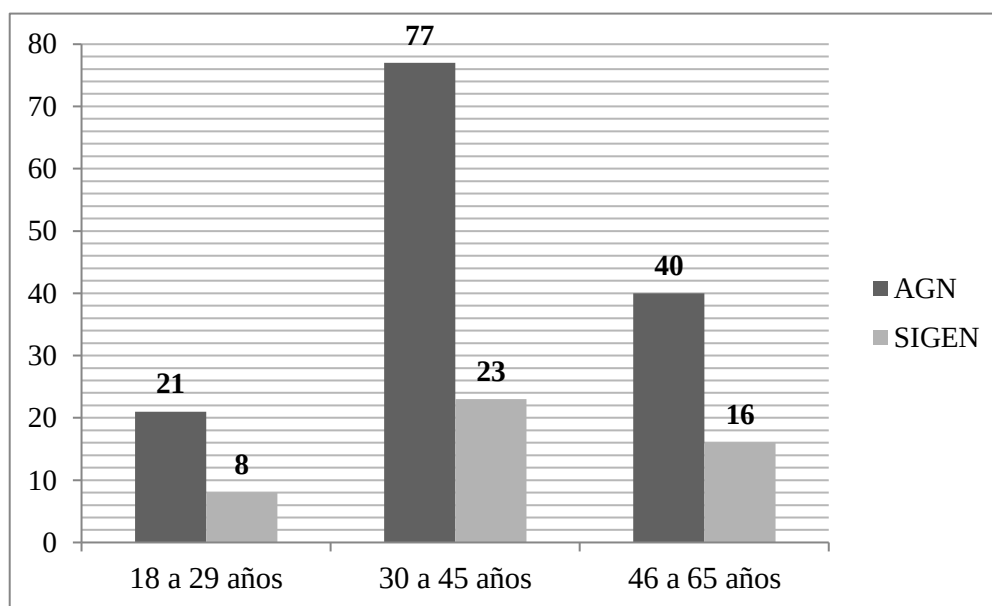
A fin de exponer de una manera más clara la información, se segregaron las respuestas por organismo y por pregunta, lo que nos permitirá realizar algunas comparaciones entre las respuestas proporcionadas por un organismo y otro.

Datos demográficos

En función de las respuestas recibidas, se expresa lo siguiente respecto las características definidas.

En cuanto al rango etario, se identificó cierta dispersión entre determinadas edades, por lo que se agruparon los resultados de acuerdo a los siguientes segmentos:

Gráfico 6: Rangos etarios de los encuestados.



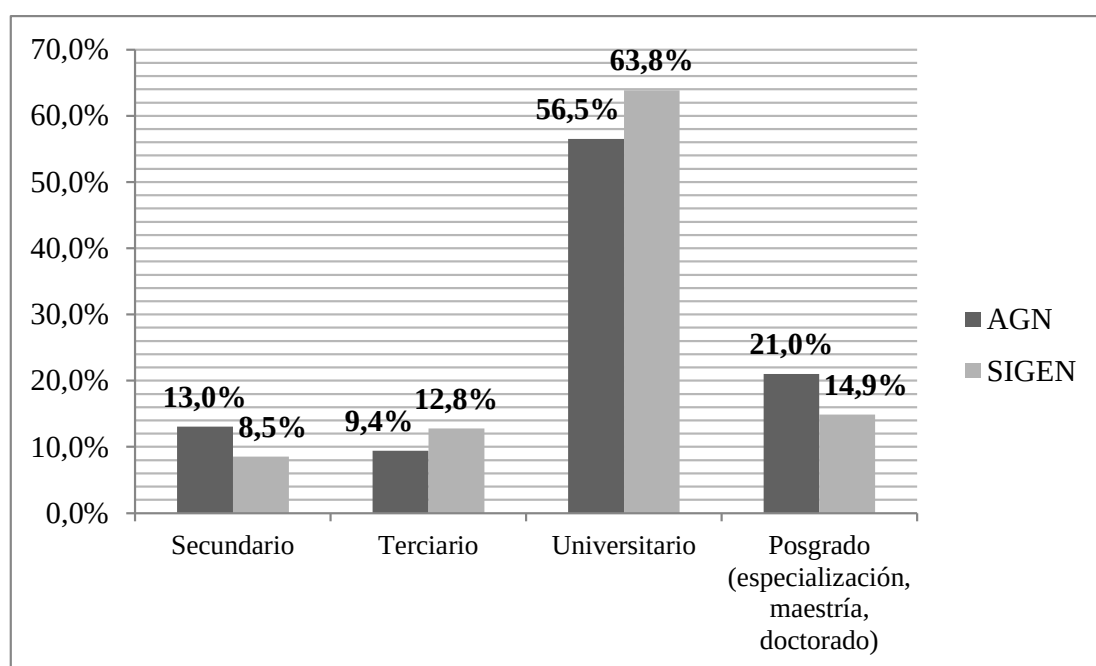
Fuente: Elaboración propia.

Tal como se puede observar en el gráfico, la mayor cantidad de respuestas proviene de agentes de ambos organismos con una edad comprendida en el rango de 30 a 45 años - 54% del total-, siendo el 15,7% inferior al parámetro definido y el 30,3% superior. A fin de poder establecer esta segmentación, no se ha diseñado en el cuestionario las respuestas por segmentos, sino que a través de las respuestas de los participantes, se analizó su dispersión y se constituyó la segmentación mencionada anteriormente.

A su vez, los agentes que participaron de este trabajo de campo son en su mayoría femeninos en ambas organizaciones, siendo el 56,5% (78) de la AGN y 55,3% (26) de la SIGEN. Por tanto, el porcentaje restante corresponde a agentes de sexo masculino.

El total cuenta con un nivel secundario o superior, lo que permite visualizar cierta profesionalización de los comprendidos, siendo la siguiente la distribución:

Gráfico 7: Nivel de estudio alcanzado por los encuestados.



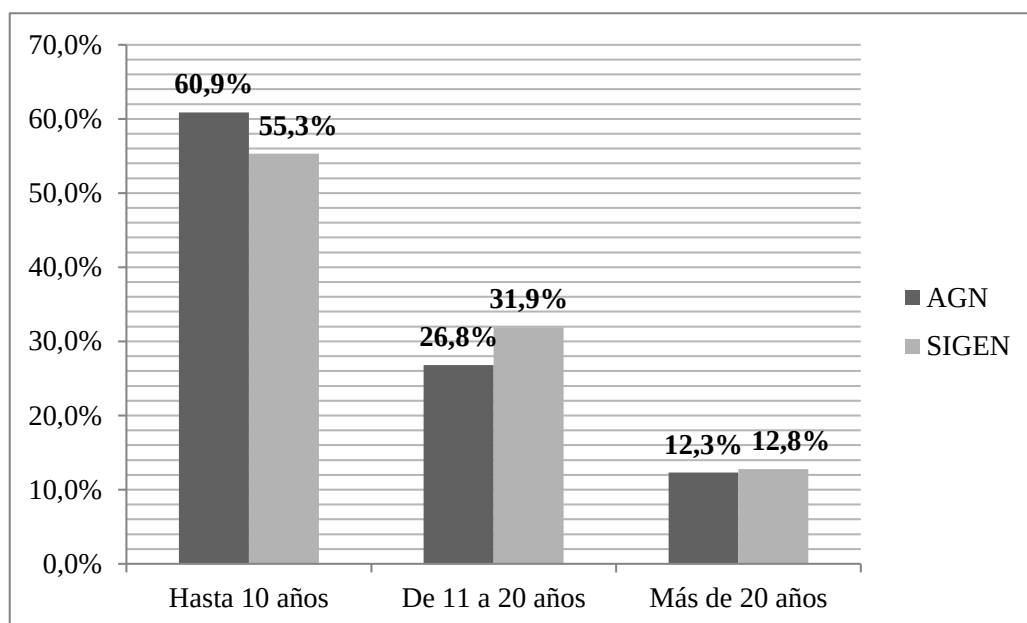
Fuente: Elaboración propia.

Sumado a lo indicado, es dable mencionar que un promedio del 28% de los encuestados, se encuentra estudiando, ya sea una carrera de grado o posgrado, porcentaje que resulta interesante a fin de medir los progresos pero que debería ser acompañado con el objeto de que más agentes se sumen a continuar sus estudios, no solo en pos de optimizar su labor en el organismo, sino como desarrollo y crecimiento personal.

Ambos organismos merecen encontrarse profesionalizados en función del rol que cumplen en la sociedad, por lo que resulta interesante que solo el 13% y 8,5% de la AGN y de la SIGEN, respectivamente, cuente con agentes que alcancen su nivel de secundario completo. Cabe agregar que, en lo posible, se debería incentivar a que este último segmento mencionado logre avanzar en el estado educativo.

Continuando con el análisis, estos agentes consultados presentan cierta similitud en lo relativo a su permanencia, puesto que más de la mitad de ellos cuenta con 10 o menos años de antigüedad, como empleados de los organismos ya mencionados en varias oportunidades. A dicha información no es posible extrapolarla al resto de la población, sin embargo, si denota que la mayor intención de participación fue de parte del segmento joven. En el siguiente gráfico, se expresa en rangos, la antigüedad de los participantes de este estudio de investigación:

Gráfico 8: Años de antigüedad de los encuestados en su organismo (en años).

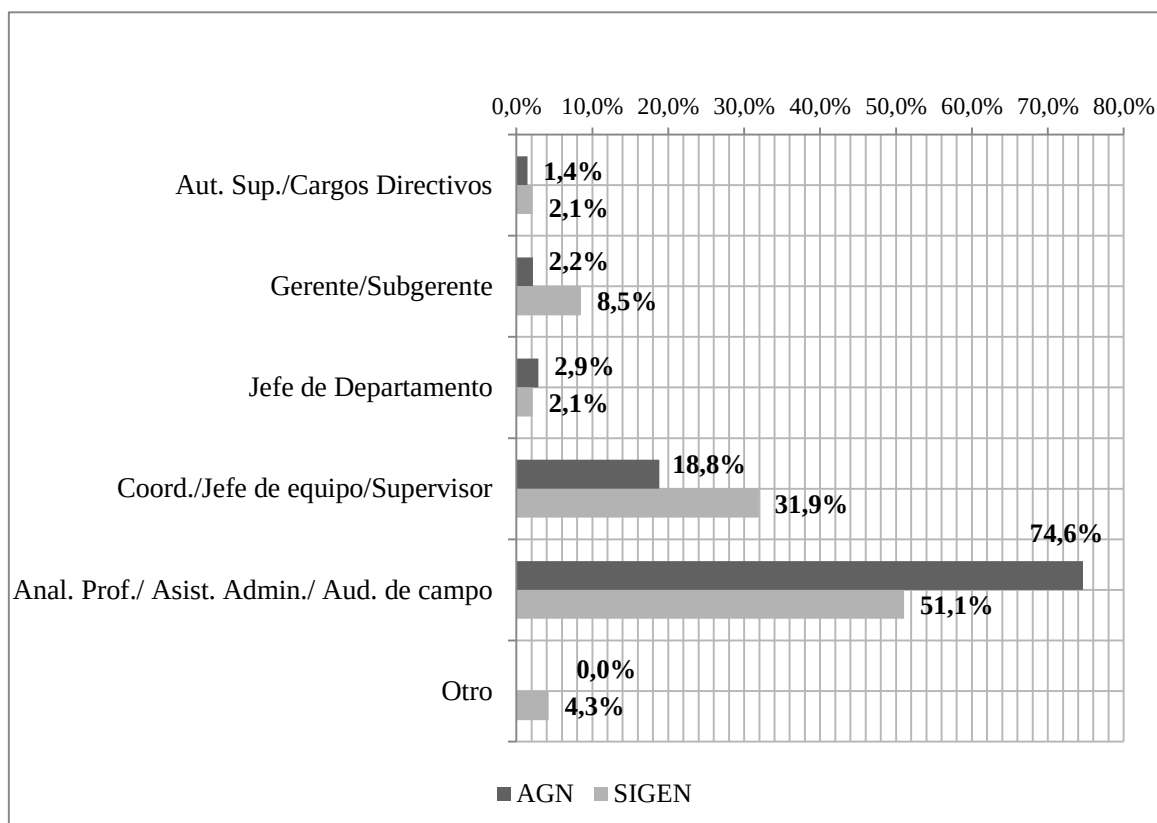


Fuente: Elaboración propia.

Ello también puede estar relacionado con el puesto que ocupan estos agentes. Como se puede visualizar en el gráfico que a continuación se agrega, en la AGN han sido en un 74,6% analistas, administrativos o bien auditores de campo, siendo éstos las bases de la pirámide; siguiendo en un menor porcentaje (18,8%) los Jefes de equipos y/o Supervisores. De la misma manera, en la SIGEN, participaron en un 51,1% los primeros ya mencionados

y en un 31,9% los segundos. Podría deducirse que los agentes de los puestos base de las organizaciones pueden tener pocos años de antigüedad, que son los que decidieron participar, siendo ésta una mera deducción.

Gráfico 9: Puesto de los agentes que participaron del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien lo indicado no se puede polarizar, representa las características generales de los participantes, por lo que continuamos con las variables consultadas:

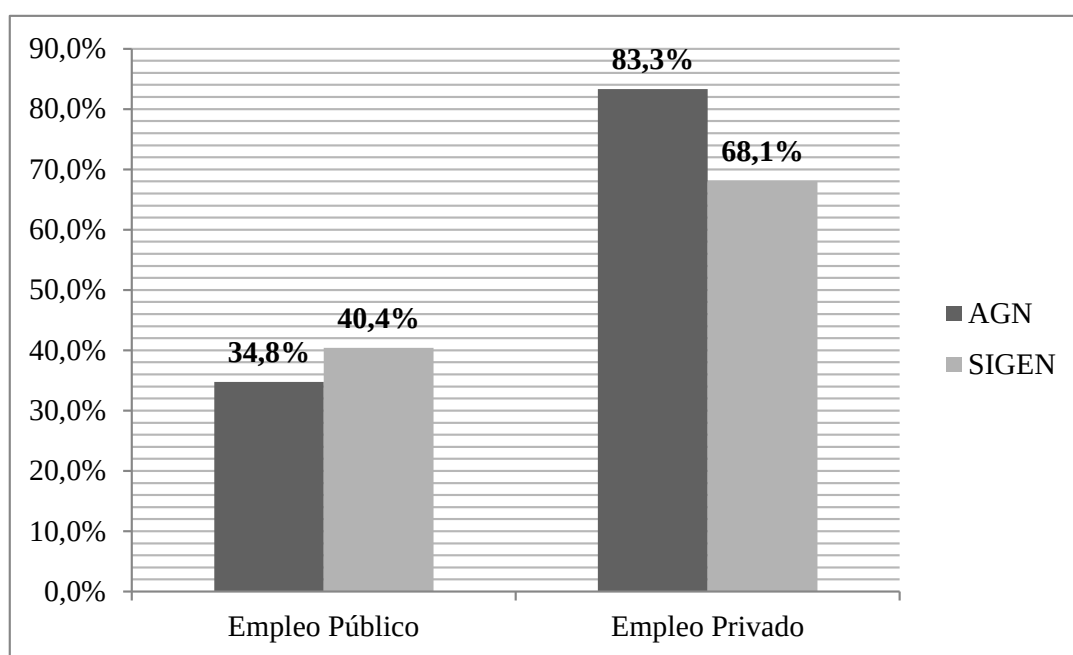
Modalidad de contratación existente

De modo de conocer un poco más sobre su ingreso al organismo, se consultó a los participantes sobre su modalidad de contratación actual, si habían trabajado en otros ámbitos públicos o privados con anterioridad, sobre sus relaciones con los demás agentes; todo ello a fin de identificar las características de esta muestra, respecto tales puntos.

Del total de los agentes, el 89,2% se encuentra en planta permanente; por lo que el resto se encuentra en planta contratada, no teniendo estos últimos el tan utilizado concepto

de “estabilidad” en el empleo público. Ello puede deberse a que en ambos organismos predominan los agentes en planta permanente por sobre los restantes modelos de contratación. Sin embargo, puede observarse en el siguiente gráfico cómo varía la experiencia laboral, es decir, que estos agentes se han desempeñado mayormente en un ámbito laboral privado con anterioridad al ingreso al organismo actual, siendo un porcentaje bastante inferior el correspondiente a la experiencia en el público.

Gráfico 10: Participación en otros ámbitos laborales. Experiencia en el ámbito público y privado.



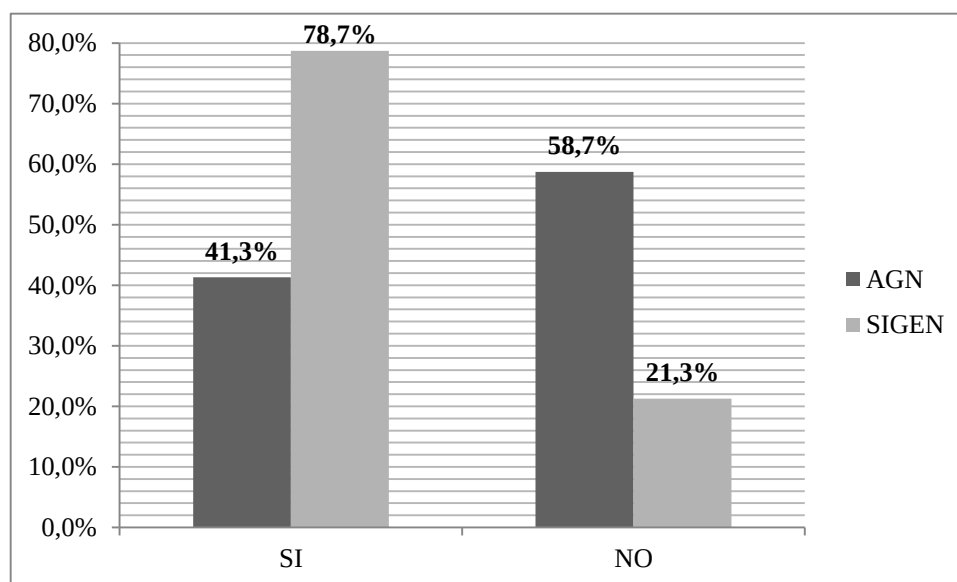
Fuente: Elaboración propia.

La SIGEN cuenta con poco más del 40% de estos agentes con experiencia en el ámbito público y del 68% en el privado; teniendo la AGN poco más del 34% y del 83%, respectivamente. Al no indagar en profundidad sobre los años desempeñados en esos ámbitos, modalidad de contratación, tipo de actividad, no se puede profundizar un poco más en este aspecto, por lo que solo denota cierta relación con los ámbitos laborales y experiencia.

Cabe mencionar que, casi la totalidad de los mencionados, reconocen una excelente -49,2%- y buena -49,2%- relación con aquellos que no pertenecen a su misma modalidad contractual, situación que permite deducir que las relaciones no se fundan en la forma de ingreso –contratación- sino en otros aspectos. Sin embargo, al momento de indicar la

existencia de diferencias en las tareas y responsabilidades, estos agentes expresaron lo siguiente:

Gráfico 11: Existencia de diferencias en tareas y responsabilidades entre personal permanente y contratado.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, poco más de la mitad -50,8%- de los agentes encuestados considera que existen diferencias respecto lo expuesto, siendo el 41,3% del personal de la AGN y el 78,7% del personal de la SIGEN que han expresado su pensar en su momento, tal cual consta en el gráfico anterior. Por lo mencionado, el resto indicó no ser así en función de su experiencia.

De este 50,8% que halla desigualdad, el 69,1% reveló que las tareas son similares pero el personal permanente tiene mayor nivel de responsabilidad, mientras que el 16% apuntó que las tareas eran diferentes debido a la modalidad de contratación. El 14,9% restante se disipa entre otras opciones como tareas similares con mayor responsabilidad del personal contratado, responsabilidades diferentes y No sabe/No contesta. Este panorama denota ciertas distinciones entre ambos sujetos, aun coexistiendo en el mundo laboral, que no se vería expresada en las normativas vigentes de cada organismo en lo relativo a los temas tratados en el presente trabajo. Por lo mencionado, estas diferencias que surgen o pueden llegar a surgir son producto de la percepción de los agentes que, en esta oportunidad, decidieron participar del estudio de campo.

Posibilidad de promocionar: por concurso o por determinados años (Normativa)

Tal como se ha desarrollado a lo largo del trabajo sobre las posibilidades de promocionar en los organismos, también se ha intentado mediante las preguntas conocer estas posibilidades y lo que piensan los agentes respecto la temática mencionada.

En este aspecto, los organismos cuentan con diversas posibilidades de promocionar, uno más que otro en este caso, en función del cumplimiento de diferentes requisitos.

Respecto su presentación a algún concurso público en el periodo de los dos últimos años para poder cambiar de nivel, el 43,8% del total de los consultados expresó su inscripción, no siendo así para el 56,2% restante. Ello, pudo deberse a varios aspectos que no han sido consultados en esta oportunidad, que puede ser producto de no haber concursos, de la elección misma de no presentarse u otro. Respecto a ello, cabe mencionar que los concursos para avanzar de nivel se abren en función de las vacantes que haya en dicho nivel, por lo que se encontrará sujeto a la posibilidad de esa existencia, con las características que le son propias a cada nivel.

Sin embargo, se ha solicitado su opinión respecto lo siguiente, que a fin de la presente exposición ha sido segmentado en encontrarse de acuerdo (DA) o en desacuerdo (EDA), respecto los mencionados concursos y cada punto en específico. Cabe mencionar que esta pregunta de opinión fue respondida por 139 agentes⁶⁴ del total (75,1%), puesto que podían existir agentes que consideraran no adecuado responderla, atento a la no participación de concursos. Por ello, se decidió en su momento dar la opción a la no respuesta de la consigna.

- Son transparentes: DA: 43,9%; EDA: 56,1%.

Respecto este porcentaje de agentes en desacuerdo con la afirmación, cabe mencionar que el 83,3% corresponde a agentes que se desempeñan en la AGN, siendo el restante 16,7% en la SIGEN.

- Solo de trata de una formalidad para lograr la estabilidad/ascender de categoría: DA: 71,2%; EDA: 28,8%.

⁶⁴ 139 agentes: De estos agentes consultados, el 73% corresponde a personal que desempeña funciones en la AGN, siendo el 27% al personal de la SIGEN.

En función del 71,2% que se encuentra de acuerdo, se indica que el 71,7% ha sido expresado por personal de la AGN, mientras que el 28,3% por la SIGEN. En este aspecto, es oportuno mencionar que el “concurso” representa la única herramienta para avanzar de nivel principalmente, he aquí su importancia.

- Permite que los mejores agentes logren mejores puestos/niveles: DA: 31,7%; EDA: 68,3%.

Los agentes que expresaron su desacuerdo, provienen en un 76,8% de la AGN y en un 23,2% de la SIGEN. Este aspecto puede referirse a la metodología del concurso y requisitos, lo cual puede derivar que de dos sujetos logre avanzar al siguiente nivel el que menos lo merecería, teniendo en cuenta su desempeño real.

- Fomenta la integración, al poder participar en ellos agentes de otro sector u organización: DA: 31,7%; EDA: 68,3%.

Se indica que del 68,3% que se encuentra en desacuerdo con la aludida afirmación, el 67,4% corresponde a empleados de la AGN y el 32,6% de la SIGEN. Cualquier agente del organismo se puede presentar a un concurso en particular, sin embargo, ello luego se verá reflejado en los puntajes del referido concurso, dándole mayor crédito a los agentes que se desempeñan en el área generador del concurso.

- Genera una competencia negativa innecesaria entre pares: DA: 53,2%; EDA: 46,8%.

- No tiene sentido concursar, debido a que ya se desempeña informalmente en el puesto o bien las tareas no se modifican: DA: 57,6%; EDA: 42,4%.

- Existieron varias oportunidades para presentarse (en los últimos dos años): DA: 19,4%; EDA: 80,6%.

Respecto el enunciado, se indica que el 68,8% fue expresado por personal de la AGN, mientras que el restante 31,3% de la SIGEN. Ello va unido a lo mencionado anteriormente, en lo referido a que los concursos se abren cuando existe una vacante en el nivel a concursar. En este sentido, puede que en los últimos años no haya habido lugares vacantes en demasía.

Respecto lo expuesto, es dable mencionar que los porcentajes son determinados en función de los agentes que decidieron participar del estudio y que no corresponden a una muestra compuesta por igual cantidad de agentes de un organismo y otro. Sin embargo, y respecto las afirmaciones enunciadas, resulta conveniente destacar ciertas respuestas de estos agentes que se fundan en la percepción que tienen de la herramienta.

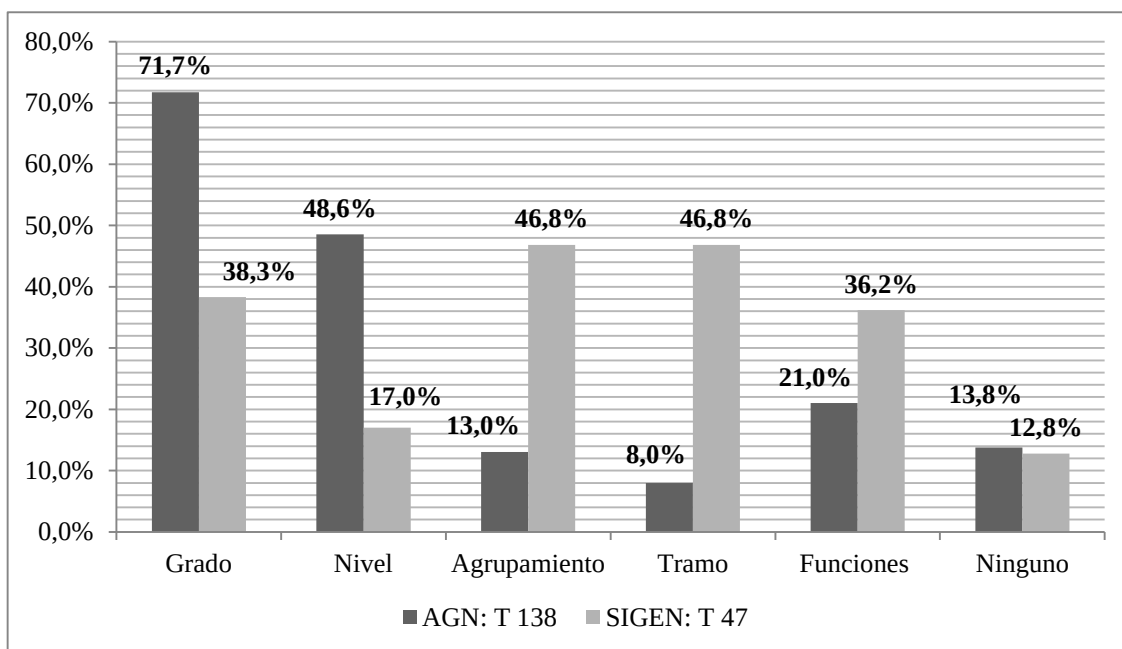
Específicamente y como se ha mencionado, los concursos resultan herramientas para poder ascender formalmente a una categoría/nivel, por lo que al surgir una vacante, se abre el proceso concursal para cubrirla. Resulta ser un proceso largo, pues implica varios meses, de presentación de antecedentes, de realización de exámenes, lo que deriva en la definición de esa vacante. Tal como han informado los organismos, no existen en demasía, por lo que los agentes deben aprovechar las oportunidades siempre que se les presenten, teniendo en cuenta que muchos de ellos deciden no hacerlo, aun cumpliendo con las condiciones.

En este sentido, pueden existir agentes que se encuentren desmotivados, por desconocimiento o bien por experiencia propia, y que no confíen en el proceso. He aquí la función de los profesionales en recursos humanos para transmitirle transparencia a este proceso, previa evaluación de la metodología, pues existiendo el estudio de ella, pueden identificarse aspectos que deberían modificarse a fin de que el efecto de ese proceso, sea la elección adecuada del agente.

Tal vez la metodología de los mencionados no resulta lo más adecuada para evaluar las condiciones de los agentes que merecerían avanzar de nivel, sin embargo, con ella se buscan establecer parámetros para poder medir cada requisito y así llegar a un resultado de evaluación. No es objeto del presente trabajo evaluar el proceso de concurso de los organismos, no obstante resulta un aspecto a tener en cuenta a la hora del análisis de las respuestas recibidas.

Siguiendo con el análisis, se pueden observar en el siguiente gráfico los cambios o avances que han tenido los agentes, desde su ingreso al organismo al día de su consulta, habiendo distinciones entre las vivencias de un organismo y otro:

Gráfico 12: Modificaciones que han tenido los agentes en su carrera administrativa.



Fuente: Elaboración propia.

Como se visualiza, los agentes han cambiado de grado en un 71,7%, porcentaje sumamente superior a las otras modificaciones producidas en los agentes de la AGN. En cambio, para los empleados de la SIGEN, ha implicado alteraciones en los Agrupamientos y Tramos (46,8% cada uno), siendo el resto levemente inferior.

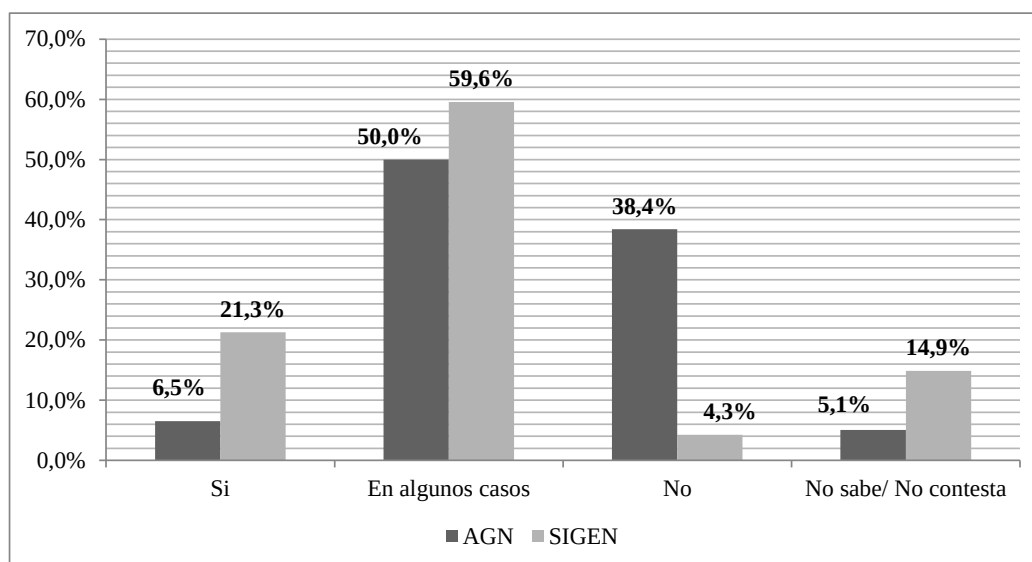
Respecto estos cambios, también se les consultó su percepción, su significatividad, siendo el 62,2% una mayor remuneración, el 25,4% un crecimiento personal, es decir, un desafío y el 23,8% el reconocimiento formal de una tarea y/o responsabilidad que ya venía desempeñando. El resto ha expresado que no ha tenido diferencia en el producto de ese cambio (14,1%), no ha atravesado cambios (6,5%) o bien no ha contestado (9,2%). Generalmente un ascenso, sea de la índole que sea, resulta un incremento salarial, no obstante, es necesario indicar el bajo porcentaje de agentes –menos de un cuarto de ellos– que relaciona el avance en la carrera en este aspecto con un crecimiento profesional, personal, de reconocimiento a la labor diaria. Tal vez puede estar sujeto a la no variabilidad de su condición, sin embargo, uno como agente de cierto organismo debe velar por su satisfacción, crecimiento personal y profesional, bienestar, etc., de manera que una promoción debería producir cierta satisfacción.

Además de lo antedicho y en función de la experiencia de los participantes, el 77,3% de los agentes ha trabajado en otras funciones/equipos de trabajo a lo largo de su

permanencia en el organismo, siendo el 89,4% personal de la SIGEN y el 73,2% personal de la AGN. De estos agentes que se han desempeñado en otras funciones o grupos, el 68,5% ha manifestado que dicho cambio fue deseado, considerando el restante 31,5% como una modificación no deseada. Sin embargo, el 57,8% del total de los agentes hoy día no cambiarían ese lugar de trabajo o función.

Particularmente, respecto las promociones de carrera, que son realizadas en función de la normativa pertinente, se han intentado conocer la percepción de transparencia de los agentes de cada organismo, dándose como resultado una opinión favorable, tal como se puede visualizar a continuación:

Gráfico 13: Percepción de transparencia respecto las promociones de carrera.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, respecto las formas de promocionar, se solicitó que expresen y describan el desarrollo de carrera y las posibilidades de crecimiento en su organización, exponiendo por lo tanto los datos de acuerdo a las elecciones de los agentes, pudiendo cada uno elegir más de una opción:

- No existe desarrollo de carrera formalmente: AGN: 53,6%; SIGEN: 40,4%.
- Los cambios se dan únicamente por lo establecido en la normativa: AGN: 29,7%; SIGEN: 36,2%.

- Las autoridades deciden los cambios arbitrariamente: AGN: 71,7%; SIGEN: 46,8%.
- Los agentes que son promovidos suelen ser los más destacados en sus tareas: AGN: 8%; SIGEN: 2,1%.
- Los requisitos de los distintos niveles no resultan ser cumplidos por la totalidad de agentes: AGN: 45,7%; SIGEN: 38,3%.
- Existe igual posibilidad de desarrollo para todos los agentes: AGN: 5,8%; SIGEN: 21,3%.
- Se priorizan las necesidades personales, intereses y rasgos personales por sobre las capacidades y aptitudes para decidir las promociones y transferencias: AGN: 23,2%; SIGEN: 21,3%.

Esta percepción que tienen los agentes, a veces compartida entre los organismos estudiados y otras veces no, merece atención a fin de identificar cuáles son los aspectos que se debería mejorar y/o profundizar. Particularmente respecto el desarrollo de carrera y en función de las respuestas recibidas, parecería que ella no existiera, y que si bien se encuentra reconocida en los organismos mediante su normativa, tal vez no se logra percibir del otro lado.

En este sentido, y específicamente en este trabajo de investigación, resulta complicado analizar la metodología, la percepción, las formas de realizar las herramientas, puesto que uno sólo puede describir lo que los agentes respondieron en cierta cantidad de encuestas, que se limitan a las respuestas, sin poder incorporar un desarrollo que amplíe la temática del asunto.

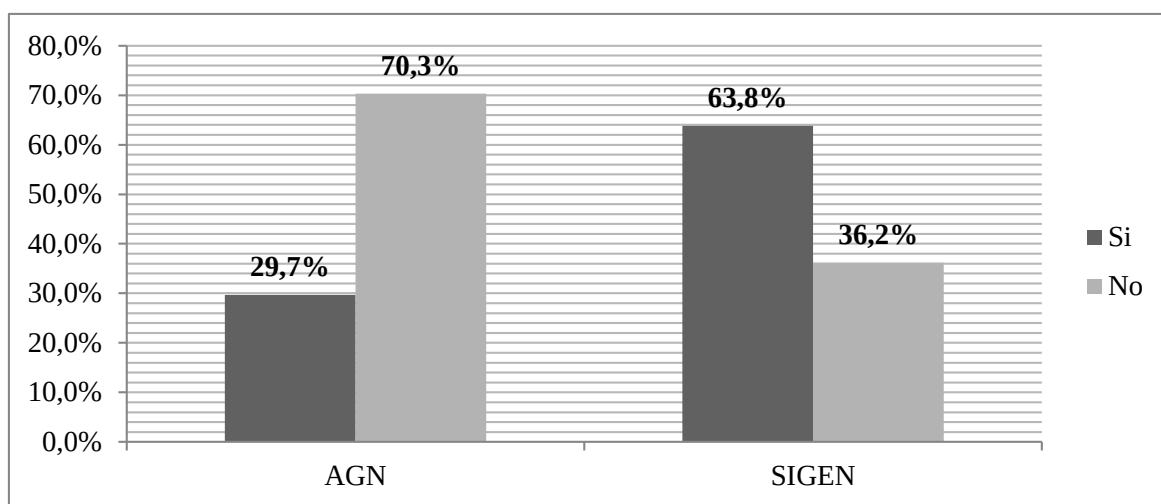
Evaluaciones de desempeño

En función de lo expuesto en el desarrollo de los organismos, las evaluaciones son un aspecto complejo de aplicar, debido a la evaluación misma que se debe realizar. Se efectúa anualmente, de carácter obligatorio, cada organismo con su metodología de aplicación.

Respecto a ello, los agentes expresaron no haber tenido evaluaciones formales desde su ingreso en un 61,6% -114 agentes-, mientras que el restante 38,4% -71 agentes- expresó haberlas tenido.

Su apertura y distribución puede visualizarse a continuación:

Gráfico 14: Distribución de los agentes respecto la evaluación o no de desempeño laboral formal.



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que ambos organismos, en función de su normativa, debe realizar evaluaciones de desempeño anuales, siendo de diferente manera en un organismo que en otro.

En función del 38,4% indicado que ha tenido evaluaciones de desempeño formales desde su ingreso, los agentes han expresado estar de acuerdo (DA) o en desacuerdo (EDA) con las siguientes afirmaciones que se relacionan con la temática en cuestión:

- Recibí una devolución, con identificación de mis fortalezas y debilidades: DA: 45,1%; EDA: 52,1%; Sin respuesta: 2,8%.
- Me encuentro conforme con la calificación recibida: DA: 76,1%; EDA: 21,1%; Sin respuesta: 2,8%.

La respuesta favorable ha sido compartida en un 51,9% y 48,1% por la AGN y la SIGEN, respectivamente.

- Se implementó de manera responsable y con medida: DA: 45,1%; EDA: 50,7%; Sin respuesta: 4,2%.

- Solo es una herramienta que se aplica para cumplir con la normativa vigente: DA: 80,3%; EDA: 15,5%; Sin respuesta: 4,2%.

Este 80,3% que han indicado estar de acuerdo se compone de agentes que pertenecen en un 54,4% a la AGN y en un 45,6% a la SIGEN. Es necesario recordar que la realización de evaluaciones positivas o favorables resultan ser requisitos para concursar y promocionar.

- No permite medir el desempeño real: DA: 73,2%; EDA: 25,4%; Sin respuesta: 1,4%.

Estos agentes que expresaron que la aludida evaluación no mide el desempeño real de su actividad, corresponden en un 59,6% a la AGN y en un 40,4% a la SIGEN.

- Genera malestar entre los agentes su aplicación: DA: 54,9%; EDA: 42,3%; Sin respuesta: 2,8%.

- Se aplica conforme la periodicidad establecida en la normativa: DA: 42,3%; EDA: 49,3%; Sin respuesta: 8,5%.

Es complicado cuando se miden los resultados en términos de percepción de, sin embargo, dichas respuestas permiten evaluar la manera en la que se realizan las evaluaciones, cómo se percibe, cómo se puede aplacar el deber de evaluar, entre otros aspectos.

Si bien los mencionados se encuentran conforme en un mayor porcentaje, solo la mitad de ellos ha recibido una devolución de su desempeño, lo que no les da la oportunidad de mejorar ese desempeño. ¿Qué se pretende indicar con ello? Que los agentes al no conocer o identificar los aspectos que deberían mejorar, enfocar, realizar mejor o de otra manera, no pueden modificarlo. Al evaluar este tipo de acciones o actividades – desempeño- se busca conocer un estado de situación para cambiarlo. Si no se continúa el proceso, transmitiéndoselo a los evaluados, el proceso no tiene el efecto deseado o buscado

por la organización. De hecho, ya lo expresan los agentes cuando más del 80% expresa que solo es una herramienta para cumplir con la normativa.

No solo es aplicar las herramientas. Al resultar varios los involucrados, debe capacitarse a todos a fin de asegurarse su correcta aplicación, su utilidad, su efecto, de manera que como se ha mencionado anteriormente, no resulte un castigo o un elemento negativo, sino que sea un instrumento de medición para mejorar el desempeño actual, en pos del desarrollo personal, profesional y de la organización misma.

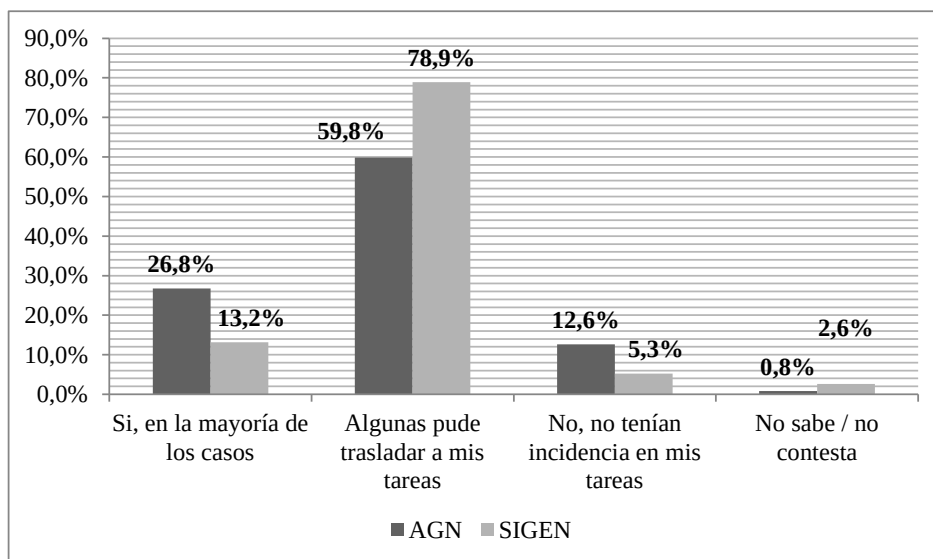
Procesos de capacitación

Las capacitaciones en general en los ámbitos laborales son bienvenidas y en este caso parecería que se adhiere a lo mencionado. El 89,2% de los agentes encuestados indicó haber participado de capacitaciones en el último año, mientras que el 9,2% expresó no haberlo hecho y el 1,6% restante no haber tenido capacitaciones. Ello denota la necesidad o bien demanda que los agentes tienen respecto de recibir capacitaciones. Ambos organismos, uno más que otro parecería, incentiva este tipo de actividades, las cuales enriquecen a la organización finalmente.

El 89,2% a su vez, reveló que las realizadas fueron indicadas por un superior en un 63,8%, eran necesarias para sus tareas en un 28,6%, les resultaron interesantes, atractivas y/o desafiantes en un 28,1% y necesarias para acreditar horas de formación requeridas ante una promoción en un 7%. El remanente -2,7%- mencionó haberlas realizado por desarrollo profesional, para lograr la estabilidad y por ser la capacitadora. Si bien pueden existir actividades de capacitación más interesantes que otras, o necesarias de aprender más que otras, es dable reconocer la importancia que tienen respecto la función o rol que los agentes desempeñan en estos organismos. La actualización permanente es una necesidad y un deber.

Además de lo indicado y respecto la utilidad de lo aprendido en dichas capacitaciones, reconocen haber podido aplicar lo nuevo en sus tareas habituales, tal cual consta en el siguiente gráfico:

Gráfico 15: Aplicación de lo aprendido en las capacitaciones en las tareas habituales.



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado, hoy día, la necesidad de poder realizar capacitaciones que permitan luego aplicar lo aprendido en las tareas, merece su expansión, atento las capacidades de los agentes de seguir aprendiendo e incorporando información actualizada. Los cambios afectan todas las ramas y el sector público debe desarrollarse aún más en este sentido.

Conformidad de las remuneraciones percibidas

En función de la importancia que siempre el salario representa en todas las personas, por supuesto que no es ajeno a los agentes que se desempeñan en estos organismos. En esta oportunidad se ha consultado sobre su grado de acuerdo (DA) o desacuerdo (EDA) respecto las siguientes afirmaciones:

- Estoy conforme con el salario percibido: DA: 75,7%; EDA: 24,3%.

Que actualmente los agentes se encuentren conforme con lo que reciben como remuneración, resulta dable de destacar, puesto que ella es la base de toda persona, ya sea para su vida personal, profesional, laboral, etc.

- Mi remuneración es acorde a mi desempeño: DA: 57,3%; EDA: 42,7%.

- Considero que mi salario es superior al correspondiente en el empleo privado, para mi puesto: DA: 36,8%; EDA: 63,2%.

Estos agentes que consideran que su salario no es superior al correspondiente al empleo privado para su mismo puesto pertenecen en un 72,6% a la AGN y en un 27,4% a la SIGEN.

- Mi remuneración no es justa en comparación al sueldo de otros (en función a sus desempeños): DA: 70,8%; EDA: 29,2%.

Los agentes que expresaron su conformidad con la afirmación que antecede se desempeñan en un 75,6% en la AGN, mientras que el 24,4% en la SIGEN.

- Puedo incrementar mi salario a través de la realización de capacitaciones: DA: 25,4%; EDA: 74,6%.

El producto del desacuerdo puede verse afectado atento a que en la AGN la realización de nuevas capacitaciones no aporta una satisfacción económica, tal como sucede en la SIGEN. Si bien en la AGN se consideran aspectos como títulos o bien un concepto referido a la capacitación, existe un límite, no siendo así para la SIGEN, la cual cuenta con requisitos de horas de acreditación que son consideradas por los agentes como forma de desarrollo y de crecimiento en el organismo.

- No existen diferencias salariales entre personal en planta permanente y no permanente: DA: 24,3%; EDA: 75,7%.

Este 75,7% que se encuentra en desacuerdo con el enunciado, se encuentra compuesto por personal de la AGN en un 70% y por personal de la SIGEN en el 30% restante. Puede haber diferencias entre remuneraciones de agentes de diversa modalidad, atento a las condiciones que se determinen en la misma modalidad de contratación. Al no realizarse en profundidad el análisis de la composición de la remuneración de un organismo y otro, resulta imposible dar un asentimiento al respecto.

Dificultades a lo largo de la permanencia en la organización

La medida en la que los agentes avanzan en sus desarrollos de carrera muchas veces se ve afectada por las mismas barreras existentes en la organización, además de que pueden verse afectadas de otros aspectos externos. En este sentido, a través de la encuesta se intentó conocer cuáles eran las trabas o aspectos que les produjeron o producen parates o bien estancamientos a la hora de crecer en la organización, por lo que los agentes podían elegir más de una alternativa de respuesta.

En función de las siguientes afirmaciones, cada organismo expresó los obstáculos que atravesó a lo largo de su permanencia en su ámbito laboral:

- La normativa vigente no se adecua a las necesidades que la organización requiere: AGN: 61,6%; SIGEN: 59,6%.
- Ausencia de comunicación entre colegas/superiores: AGN: 63%; SIGEN: 48,9%.
- Ausencia de trabajo en equipos: AGN: 23,2%; SIGEN: 6,4%.
- Falta de autocrítica, evaluación individual: AGN: 49,3%; SIGEN: 14,9%.
- Resulta difícil introducir los cambios en los paradigmas actuales: AGN: 68,1%; SIGEN: 63,8%.
- Limitaciones laborales y/o aptitudinales personales: AGN: 22,5%; SIGEN: 23,4%.
- Otros: Falta de motivación, de coordinación con otras gerencias, de oportunidades de crecimiento, de capacitación, otras: AGN: 8%; SIGEN: 0%.

Los puntos propuestos como alternativas de obstáculos, determinados en función de las barreras que generalmente hoy día tienen los agentes en sus organizaciones, ya desarrollados en el **apartado 4.1.9.**, representan disparadores a fin de evaluar cuales son los aspectos débiles a mejorar. En este sentido, se hace fuerte hincapié en la normativa definida y estructura de los organismos, toda vez que esa rigidez puede generar

controversias con las nuevas formas de trabajar, de relacionarse, que demandan hoy los actuales agentes de los organismos, lo que a su vez no le da lugar a las nuevas alternativas de trabajo que se pueden proponer, resulta un ejemplo entre otros que pueden surgir.

Luego aparecen otros aspectos, basados ya en la funcionalidad de los equipos de trabajo, tales como la comunicación y la relación jefe-subordinado o bien subordinado-subordinado (colegas de trabajo), que alimenta o no la forma de trabajo definida. Puede suceder, tal como expresan los participantes de este estudio, que no se produzca la unidad, confianza, solidez del equipo de trabajo y ello luego se vea reflejado en lo laboral – desarrollo de tareas-. Ello también ocasiona que el producto no sea el esperado.

Estos enunciados resultan ser aspectos a analizar, profundizar y mejorar por los organismos, puesto que se trata de cómo se desenvuelven los agentes en la organización, cuáles son las barreras que tienen que enfrentar para crecer, para desarrollarse, para superarse. Algunas de ellas son individuales, otras grupales, otras respecto otro compañero, otras en relación a la forma de gestionar los recursos humanos, pero todas ellas hacen referencia e inciden en el día a día y afecta el accionar de cada uno en sus tareas habituales.

Los agentes representan el ser de cada organización y ella se desarrolla en función de los seres que se encuentran adentro. No debe perderse de vista que la riqueza interior es la base de todo desarrollo; desarrollo personal y profesional, de cada agente y de la organización misma. Es necesario y sumamente importante darle valor a los recursos humanos, se desempeñe en el área que se desempeñe, reconociéndolo, capacitándolo, aplicándole evaluaciones pero no como un castigo sino como oportunidad de mejora, restándole el peso del puntaje o del resultado que debe dar. Brindarle las herramientas necesarias para que los agentes puedan desarrollarse, resulta de suma relevancia para que por iniciativa propia lo decidan hacer, y entonces allí la decisión sea propia y no por techos de cristal que diseñe el organismo. Por ende, no debería haber un techo, solo una base.

8. Conclusiones

Al momento de la elección del tema del presente trabajo de investigación, el “desarrollo de carrera profesional” siempre se ha encontrado en la mente del autor. Primeramente, resultaba un tema muy amplio de estudiar, difícil de observar en los organismos del sector público, ámbito también en principio dudoso por su poco estudio en el mercado profesional. Luego de consultas a los profesionales de la Cátedra de la Maestría y de la importante colaboración de mi tutora, Silvina, se decidió encarar la temática del asunto, implicando ésta todo un desafío personal y profesional.

Partiendo de los objetivos y de los supuestos definidos en el **apartado 2.2. y 2.4.**, respectivamente, se intenta concluir respecto de los mismos, a fin de identificar los aspectos que los definen en cuanto a la forma de desarrollo de carrera profesional, en sus respectivas variables, teniendo en cuenta que la Auditoría General de la Nación se rige en función de su Estatuto de Personal y Disposiciones internas, y la Sindicatura General de la Nación en función de su Convenio Colectivo de Trabajo General y Sectorial, avalados estos últimos por el entonces Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

En función del primer supuesto definido, respecto la similitud en la composición de los agentes de los dos organismos, cabe mencionar que:

❖ Partiendo del *rango etario*, cabe indicar que el segmento más representativo que ha participado del estudio, es el establecido entre 30-45 años de edad, respecto de los demás, no pudiendo ello extrapolarlo a la dotación total de cada organismo, lo cual puede estar relacionado con la fecha de su creación. Otro detalle, no menor, se relaciona con el *sexo* de los agentes que, si bien en las dotaciones predomina el sexo femenino; también se ha observado esta paridad en los agentes-participantes.

❖ En función del *nivel educativo* y de la *antigüedad*, también se analiza a partir de los colaboradores del estudio, puesto la no publicación de este tipo de datos en los organismos.

Respecto el nivel educativo, ambos cuentan con un nivel universitario y de posgrado elevado, lo cual denota la profesionalización de los agentes. Ambos colectivos, a su vez, permanecen en los organismos con una antigüedad inferior a los 10 años, no siendo posible extrapolar esta información al resto de la planta de personal. Sumado a ello, podría indicarse cierta relación para con los puestos de trabajo, debido a que su mayoría corresponde a Analistas, Asistentes Administrativos y Auditores de campo. Estas

funciones, corresponden a una base, si lo tendríamos que ubicar en una pirámide dentro de las organizaciones. Por tal motivo, podría decirse que este tipo de roles, representan la mayoría en cantidad de agentes, de todos los que componen la dotación.

A partir de lo expuesto, considero relevante que cada organismo conozca cómo se compone su planta, atento a que en función de las diversas características que pueden surgir, se pueden establecer políticas para lograr el afianzamiento, la adaptabilidad, la integración, todo ello conforme con los objetivos estratégicos.

Los especialistas en cada temática deben “enseñar” a los nuevos integrantes de las organizaciones, se destaca el rol de la mujer con el impacto que ello puede generar en la sociedad, la interacción de generaciones muy diferentes, nuevas formas de realizar las tareas, todos resultan aspectos que no fueron estudiados en el actual trabajo, inciden en su desarrollo, pero atraviesan transversalmente a los organismos, por lo que identificar las características de los agentes que los componen es fundamental para dirigir en función de sus necesidades, pero también de los objetivos organizacionales que cada organismo se proponga.

En función de lo estudiado en el presente trabajo, no se puede establecer el nivel de correspondencia de lo indicado en el párrafo anterior en ambos organismos, sin embargo, son aspectos o puntos a tener en cuenta y analizar, puesto que cada uno afecta a los grupos de la organización, cada área, la relación jefe-subordinado y la relación subordinado-subordinado. No resulta un tema sencillo, no obstante, la riqueza que se puede obtener conociendo a los integrantes de la organización es invaluable en términos de gestión de recursos humanos.

Continuando con el análisis y respecto el segundo supuesto, que manifiesta la necesidad de los agentes en progresar a lo largo de los años en sus respectivas organizaciones, a partir de las herramientas que cada una de ellas propone, se indica que:

❖ Si bien la AGN cuenta con el 91% de la planta permanente y la SIGEN con el 65,2% de la planta permanente, respecto su dotación, también se ha visto esta proporción en los agentes participantes de la muestra, siendo los restantes agentes bajo la modalidad contratada. Indicando que provienen principalmente del ámbito privado (83,3% los agentes de la AGN y 68,1% los agentes de la SIGEN), casi no se observan inconvenientes en las

relaciones debido a la diversidad existente en el régimen laboral, aun así reconociendo la existencia de diferencias entre tareas y responsabilidades entre ambos colectivos, de acuerdo a lo indicado en un 78,7% por los agentes de la SIGEN.

En este sentido, cabe mencionar que si bien pueden surgir divergencias entre un régimen laboral y otro, todos ellos subsisten en el organismo y deben trabajar en conjunto, no incidiendo a la hora del desarrollo de las tareas habituales ni creando un ambiente que afecte la relación laboral, tal cual surge de la recolección de datos. Años anteriores, estas diferencias eran muy marcadas, cada agente “sufría” por ser contratado puesto que sus superiores y colegas lo hacían notar a través de sus acciones. Hoy día, ello no es así, los colectivos se encuentran integrados.

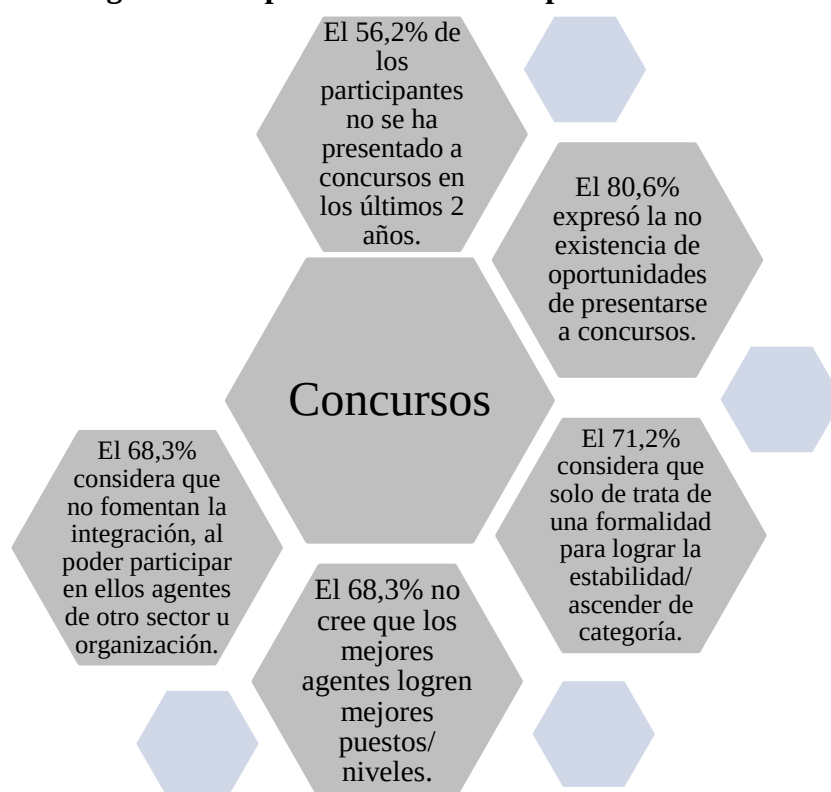
❖ Respecto las oportunidades que los agentes de estos organismos tienen para desarrollar su carrera profesional, surgen las *promociones*, las cuales pueden darse por medio de la progresión de niveles por el transcurso de determinados años o bien por la presentación a concursos, en función de las vacantes que pueden llegar a surgir.

El caso es que los agentes, mediante la progresión por normativa, deben esperar del transcurso del tiempo, los cuales generan un avance muy lento y con ciertas limitaciones.

El concurso es esencial cuando se tiene que cambiar de letra, es decir, saltar de nivel. Esta metodología implica utilizar el proceso del concurso para avanzar más rápido en la escala y poder así ascender, con la salvedad que ello se da con la existencia de vacantes para concursar y luego con la aplicación a los requisitos impuestos.

Partiendo de la información consultada a los organismos respecto este punto en particular, siendo que la SIGEN no ha tenido concursos en 2018 y la AGN ha tenido 27 para sus 50 vacantes para el mismo periodo, se destacan algunos aspectos obtenidos de los agentes que participaron de la muestra:

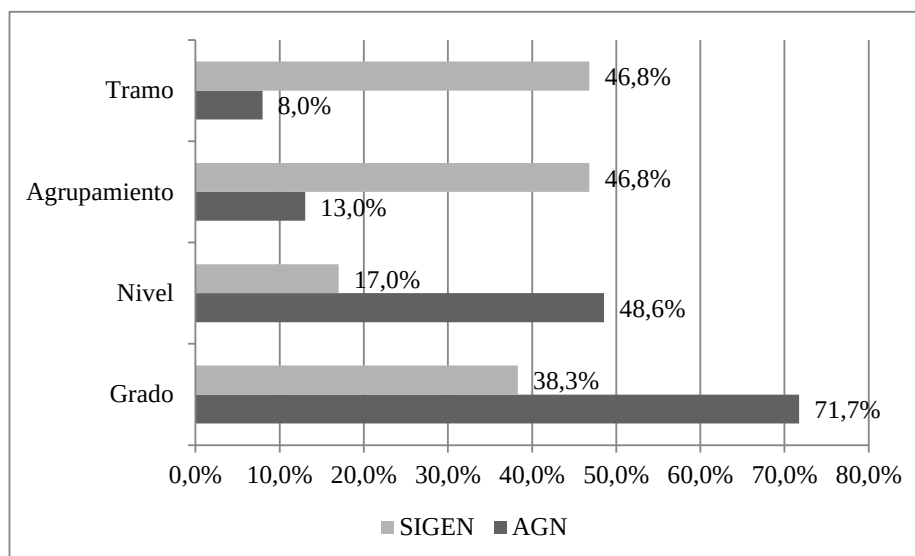
Figura 11: Aspectos relevantes respecto los concursos.



Fuente: Elaboración propia.

Sumado a ello, en el caso de los que pudieron avanzar, se menciona que han sido de grado y de nivel para la AGN, principalmente, y de agrupamiento, tramo y grado para la SIGEN, representando esa modificación una mayor remuneración (62,2%), seguido de un modo de crecimiento personal (25,4%). Los porcentajes que evidencian estos avances, se encuentran plasmados a continuación:

Gráfico 16: Promociones de la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

Estos números indican, específicamente en los agentes de la AGN, una alta dependencia a la promoción por progresión, producto del avance del tiempo, sin poder saltar más de un grado; seguido del cambio de nivel, esto es de letra, a través del concurso. Si bien, casi la mitad de los participantes, han podido cambiar de nivel, no puedo dejar de mencionar, de acuerdo a mi percepción, la falta de herramientas para progresar en la organización en términos de promociones, puesto que los agentes ajustan su carrera, avance, crecimiento, a la oportunidad que se les presenta en los casos ya mencionados. Por su parte, los agentes de la SIGEN, se encuentran distribuidos en tramos, agrupamientos y grados, logrando una mayor diversificación en su avance en el régimen escalafonario.

Otro aspecto de relevancia, es la percepción que tienen los agentes sobre la transparencia de las promociones de carrera, atento a que en ambos organismos se reconoció cierta duda de ello. Si bien la SIGEN se encuentra más favorecida por encontrar mayores adhesiones, es dable distinguir este pensar, pues deriva en desconfianza del proceso existente.

Finalmente, cabe destacar en ambos organismos, el reconocimiento de la no existencia de desarrollos de carrera formales (53,6% de los participantes de la AGN y 40,4% de los participantes de la SIGEN), así como también la intervención de las autoridades al decidir arbitrariamente sobre los cambios a producirse (71,7% de la AGN y 46,8% de la SIGEN). Estos datos resultan ser luces rojas para los organismos estudiados, pues atentan directamente contra el procedimiento existente, afectando la relación de confianza creada con recursos humanos y con la organización a través de sus directivos.

❖ Otra variable a estudiar fue la *capacitación* a los agentes, puesto que los organismos cuentan con cierta planificación sobre sus procesos de capacitación. La AGN a partir de sus “Encuestas de detección de necesidades de capacitación anual”, determina acciones de capacitación para el año calendario. La SIGEN diseña Planes Anuales de Capacitación, avalados por el CCT Sectorial (Decreto 1714/2010), los cuales son relevantes a la hora de cumplir con la carga horaria que se necesita para promocionar.

Iniciando la relación con lo informado por los organismos, es dable sumar lo expresado por los agentes que participaron de la muestra, toda vez que el 89,2% ha participado de actividades de capacitación, pudiendo un quinto de ellos (21,1%) trasladar a las tareas habituales lo aprendido y el 57,7% solo algunas de ellas. Entre los motivos de

esta participación consta la indicación de los superiores (63,8%), la necesidad para sus respectivas tareas (28,6%), la atracción y desafío de su realización (28,1%), entre otras.

Respecto la temática, es dable reconocer la importancia de la herramienta en función de los roles que tienen los agentes de estos organismos. Su necesidad de actualización debe ser permanente y las oportunidades que deben dar estos organismos deben ser totales en este sentido. Si bien en ambos, existe la posibilidad de capacitación interna y externa, muchas veces ella no se encuentra bien vista, debido a que “ocupa horas laborales”, “no aplica directamente a la tarea habitual”, entre otras percepciones. Ello no surge de los datos recabados, sin embargo, resuena en las organizaciones con frecuencia, y estos organismos no son la excepción.

Por lo mencionado, reitero una vez más el incentivo que deben producir en sus agentes, puesto que la especialización, capacitación, aprendizaje y re-aprendizaje debería ser permanente, no solo como medio de crecimiento personal y profesional, sino también por el impacto que ese aprendizaje genera luego en las relaciones, y como consecuencia en el trabajo.

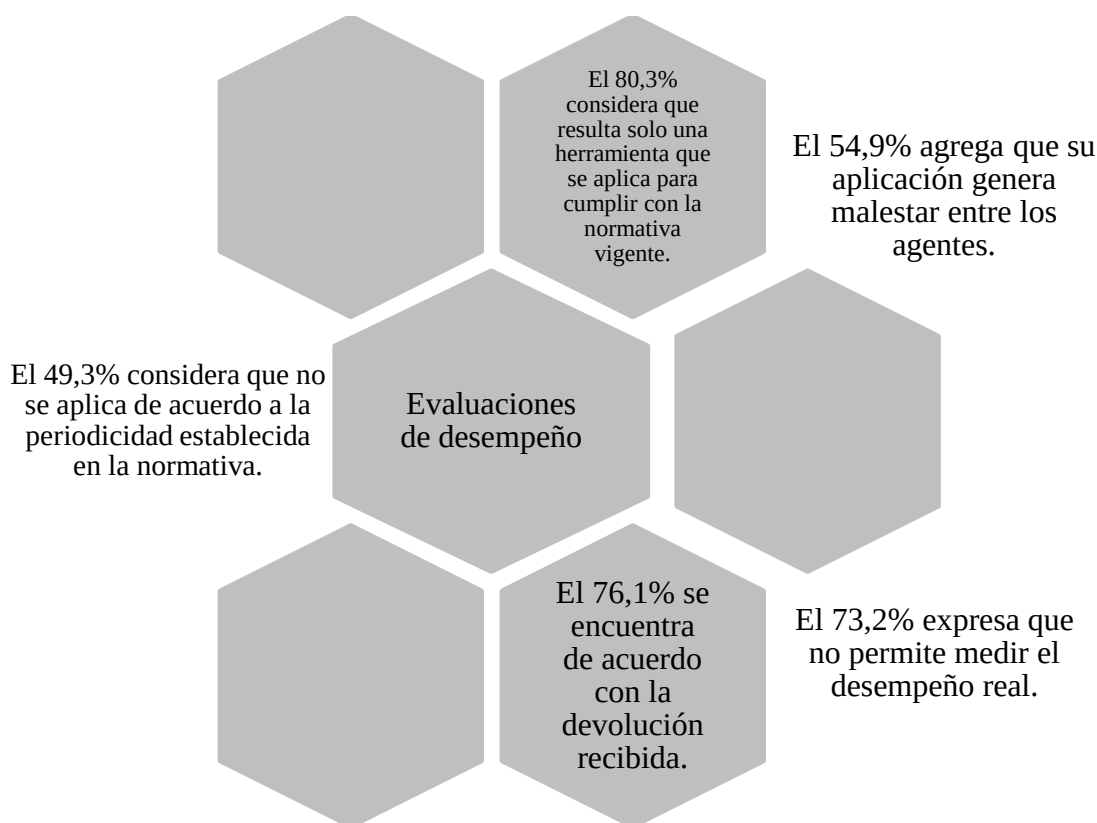
❖ Respecto el proceso de *evaluación de desempeño*, cada organismo le otorga su utilidad. Por un lado, la AGN la realiza como criterio común de evaluación y para promocionar de un modo más equitativo, en función de tareas, objetivos y resultados, además de evaluar cada categoría o función, para detectar la idoneidad funcional del agente, las necesidades de capacitación y la posibilidad de desarrollo de competencias. Por otro, la SIGEN realiza una valoración de cumplimiento de los objetivos y resultados, responsabilidades y competencias, actitudes, aptitudes, condiciones y recursos aplicados en el ejercicio de sus funciones. Cada una con su modalidad de aplicación, busca evaluar el desempeño de cada agente.

Teniendo en cuenta la muestra analizada, cabe mencionar que el 70,3% de los agentes de la AGN indicó no haber tenido una evaluación de desempeño de manera formal desde su ingreso, aun con lo dispuesto mediante la Disposición AGN 13/2015, en la cual consta el respectivo proceso. Caso contrario resulta ser la SIGEN, cuando el 63,8% de los participantes expresó haberlas tenido. En este sentido, puede visualizarse que en este último ente tampoco se desarrolla en su totalidad. No puede generalizarse este resultado a la dotación, sin embargo sí debe llamar la atención en las organizaciones sobre la aplicación o no y el motivo de una u otra, de manera que en caso que no se evalúe como lo

indica cada normativa, se tomen las decisiones pertinentes para que si se cumpla con lo establecido.

A continuación, se adicionan otros índices a considerar respecto la herramienta, obtenidos de la muestra:

Figura 12: Aspectos relevantes respecto las evaluaciones de desempeño formales.



Fuente: Elaboración propia.

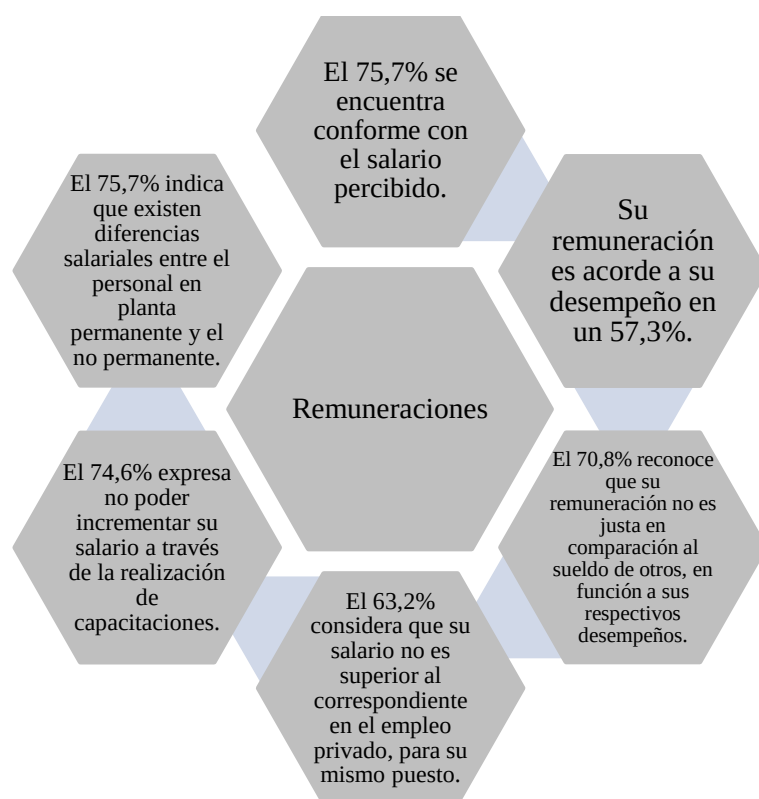
Vale mencionar en esta oportunidad la importancia de esta herramienta a la hora de evaluar y establecer un estado de situación del desempeño laboral, el cual será la base para planificar y ejecutar las actividades posteriores. En la mayoría de las organizaciones resulta una herramienta no del todo aceptada, sin embargo se considera que a través del conocimiento de ella se puede llegar a un acercamiento del resto de los agentes, en pos de aprovechar de su utilidad. Considero que su aplicación es esencial, toda vez que sea implementada con responsabilidad, pero ello parte primero de un aprendizaje sobre la herramienta. Si no se produce la transferencia de conocimiento, el resultado no va a ser útil, puesto que otros aspectos van a arrasar con la evaluación mencionada.

❖ El *régimen retributivo* de las organizaciones siempre resulta un tema interesante pero muy difícil de evaluar, atento a que se encuentra sujeto a las políticas públicas,

externas a la organización, que muchas veces no dependen del empleador. En este sentido, y a fin de no profundizar en la política específica de remuneraciones, se enuncian las opiniones de los agentes encuestados, a fin de identificar cuáles son las percepciones respecto la temática mencionada.

Partiendo que la AGN abona a sus agentes una Asignación de categoría – comprendida por el sueldo básico y dedicación funcional-, adicionales generales y particulares; y que la SIGEN acredita una Asignación básica compuesta por el nivel escalafonario, adicionales, suplementos, bonificaciones, incentivos y compensaciones, se indica lo siguiente, obtenido de la muestra estudiada:

Gráfico 17: Percepción respecto las remuneraciones percibidas.



Fuente: Elaboración propia.

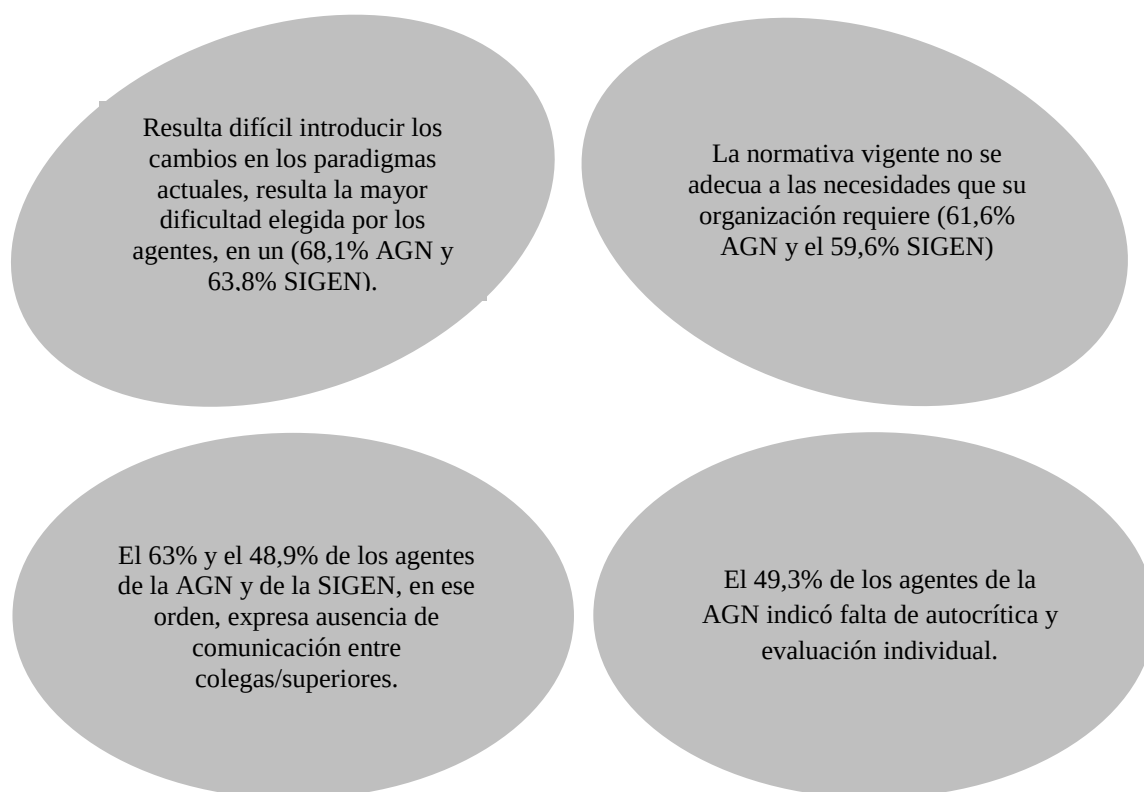
Si bien lo mencionado no se puede generalizar al resto de las dotaciones de los organismos, puesto que la percepción del salario depende de cada agente en función de diversos aspectos, es dable tomar apunte sobre estas percepciones atento que miden la incidencia y el efecto de las remuneraciones. Personalmente, específicamente en esta variable, no se pueden estudiar los conceptos liquidados puesto que abarcaría otros objetivos de estudio. No obstante, todo agente de recursos humanos y directivo debe ser consciente del salario que abona a sus agentes y el impacto que ocasiona, entendiendo sus

necesidades de seguir progresando y creciendo en la organización, acompañado a su vez del incremento en la remuneración.

❖ Finalmente, en el presente trabajo de investigación académico, se intentó analizar las *barreras* que podían encontrar los agentes durante su permanencia en las organizaciones, a la hora de querer desarrollarse. Algunas de ellas provienen de la organización misma, otras de los equipos de trabajo, otras son de índole individual, pero todas ellas paralizan el avance hacia otro estadio en la carrera profesional.

Por supuesto que los organismos, estimo, no reconocen estos aspectos, puesto que atentan con su planificación de desarrollo de carrera para sus agentes. Por ello y en función del marco teórico estudiado para esta temática en particular, se consultó a los agentes de la muestra, sobre cuáles eran las dificultades que atravesaron a lo largo de su permanencia en la organización, destacando estos aspectos:

Figura 13: Dificultades en la permanencia en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Estos puntos reconocidos por los agentes representan aspectos que las organizaciones pueden mejorar en pos de la motivación, interés personal y profesional, crecimiento de los agentes; los cuales no son nodos aislados, sino que funcionan en conjunto en función de la planificación de la organización. Ésta, a través de sus

profesionales en recursos humanos, debe velar para el desarrollo de su gente, para su crecimiento, adoptando las herramientas adecuadas para la mejor adaptación de los mencionados en función de las demandas laborales. Si la organización no lo hace, los agentes buscaran otra organización que si les dé esa posibilidad.

En función de todas las temáticas analizadas, considero necesario mencionar que, si bien los organismos estudiados cuentan con su desarrollo de carrera, es decir, herramientas que los agentes tienen para avanzar en su carrera profesional, aún resultan procesos y procedimientos no actualizados, modernos y ajustados a las necesidades que hoy día los agentes atraviesan. Nuevos instrumentos se utilizan con el objeto de evaluar a los agentes, diversas modalidades de capacitaciones surgen y ellas deben ser incentivadas a fin de incrementar la profesionalización, la revisión del régimen escalafonario y metodología de promoción es necesaria a fin de que logre representar la equidad interna que necesita cada organización en términos de desempeño y carrera administrativa y profesional.

Los repentinos cambios producen que las organizaciones se adapten, y ajusten las tareas, actividades, procesos, áreas, relaciones, etc., a lo que la dinámica de la gestión de los recursos humanos requiere, y estos organismos no son la excepción. Muchos agentes esperan su implicancia en este sentido.

Si bien estas variables estudiadas a lo largo del trabajo, no se pueden generalizar al resto de las poblaciones de los organismos del Sector Público Nacional, permiten conocer a un grupo, a una muestra de él.

Otro aspecto a destacar, pues afecta directa y transversalmente a los organismos mencionados, es la diversidad generacional que impacta en los niveles y formas de realizar las tareas. En el primero, se genera un choque cultural entre una gestión y la otra, lo que deriva en el segundo, en las distintas formas de realizar las tareas, cumplir objetivos, formas de trabajar, tanto individual como en equipos. Asimismo, unido a lo indicado, existe inconvenientes en la implementación de los cambios, se producen con una lentitud innecesaria, en la cual las redes estructuradas no dan lugar a introducir nuevas formas, adaptaciones. Estos temas no son objeto del presente trabajo, sin embargo, considero pertinente mencionarlos a fin de que sean valorados y tenidos en cuenta por quienes gestionan los recursos humanos de estos organismos y de todos los que forman parte del Sector Público Nacional.

Finalmente, considero necesario hacer mención a la falta de investigación sobre estos temas y respecto los diversos organismos que componen este sector, atento a su diversidad, a su diferente composición, a su dispersión física, a sus características de recursos humanos, a su especialidad funcional. Pueden haber muchos motivos, sin embargo, debe prestarse atención a la función de estos organismos, su importancia, su rol, lo cual no debe pasarse como desapercibido. El estudio de sus recursos humanos va unido a ello. Como se trata, se desenvuelve, se capacita, se evalúa, se estudia a sus recursos humanos, habla más de los organismos que otro aspecto.

Los invito entonces a inmiscuirse aún más en la temática propuesta, esperando que existan muchos más trabajos de investigación con la temática del asunto que permita conocer las vivencias y la experiencia de sus recursos humanos en este sentido.

9. Referencias Bibliográficas

- ❖ Aberastury, P. (2012). La estabilidad del agente público. *Revista de Derecho Público*.
- ❖ Allega, L. A. (2018). *Serie de investigaciones empleo público: servicio civil comparado y evaluación de impacto de la capacitación*. (1 ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP.
- ❖ *Auditoría General de la Nación*. (18 de 04 de 2019). Recuperado el 13 de 04 de 2019, de <https://www.agn.gov.ar/files/files/Concursos2017.pdf>
- ❖ *Auditoría General de la Nación*. (2019). Obtenido de <https://www.agn.gov.ar/>
- ❖ Barreiro, R. (2016). *“La carrera profesional en la Administración Pública. Una aproximación al personal con y sin estabilidad en el ámbito científico-tecnológico”*. Buenos Aires.
- ❖ Blake, J. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos aires, Argentina: Macchi, 2da Edición.
- ❖ Bonifacio, J. A. (1995). La experiencia argentina en materia de profesionalización de la función pública y la capacitación. *Reforma y Democracia*.
- ❖ Bonifacio, J. A. (2002). *Análisis comparado de las relaciones laborales en la Administración Pública Latinoamericana: Argentina, Costa Rica, México, y Perú*. CLAD.
- ❖ Burkus, D. (2017). El secreto de Adobe para evaluar de forma útil y eficaz a sus trabajadores. *Harvard Business Review en español*.
- ❖ Círculo de Legisladores de la Nación Argentina, Asociación Argentina de Administración Pública (2014); *“Organización del Estado y de la Administración Pública Nacional”*; Revista Digital, Segunda Edición.
- ❖ *Constitución Nacional, Artículo 85*. (s.f.).
- ❖ Decreto 740/2014. Presupuesto. Infoleg. (21 de 05 de 2014). Recuperado el 19 de 01 de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/230268/norma.htm>

- ❖ Digital, R. (02 de 03 de 2016). Los 10 obstáculos que impiden el desarrollo del talento. *RRHH Digital*.
- ❖ Fernández Losa, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión Vol 2 N° 1*.
- ❖ Fitz-Enz, Jac (1999); *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*; Ediciones Deusto S.A.; Bilbao; España.
- ❖ Gil Ravelo, C. A. (2010). *La retribución justa. Un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones*. Buenos Aires: AV Ediciones.
- ❖ Hatum, A. (2011); *El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*; Temas Grupo Editorial; Buenos Aires; Argentina.
- ❖ Hatum, A. (29 de 08 de 2018). Suicidio profesional: el síndrome de las vacas muertas y otros bloqueadores de la carrera. *La Nación, Página Web*.
- ❖ Krizanovic, P. (02 de 04 de 2019). Consejos para "salir del piloto automático" y reinventar la propia carrera profesional. *Iprofesional*.
- ❖ Ley 20.744, Ley de Contrato de Trabajo.
- ❖ Ley 24.156, Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- ❖ Ley 24.430, Constitución de la Nación Argentina. Infoleg. (15 de Diciembre de 1994). Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- ❖ Ley 25.164, Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional.
- ❖ Ley 25.188, Ley de Ética en la Función Pública.
- ❖ Martínez Marín, J., & Muñoz Moreno, J. L. (2017). Formación y aprendizaje en la administración pública: el modelo 70/20/10. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 44-57.
- ❖ Ministerio de Trabajo, E. y. (2018). *Seguimiento del Empleo Público Nacional*.
- ❖ Montejo, A. P. (2001). Evaluación de desempeño laboral. *Gestión*.

- ❖ Murillo, A. (2003). *¿Qué son los Factores Críticos del Éxito y cómo se vinculan con el BSC?* San José, Costa Rica.
- ❖ Oficina Nacional de Presupuesto, Ley de Presupuesto 2019.
- ❖ Pineda, P. (1995). *Auditoría de la formación*. Madrid.
- ❖ Pomares J., G. J. (2013). *Evolución y distribución del empleo público en el sector público nacional argentino. Una primera aproximación*. Buenos Aires: CIPPEC.
- ❖ Price Waterhouse Coppers . (2008). *PWC*. Recuperado el 16 de Marzo de 2019, de <https://www.pwc.com.ar/>
- ❖ Pujol, R. y. (2003). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital Humano*, 74-81.
- ❖ Rosatti, H. (2016). *El control de la Actividad Estatal I*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación de Docentes de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.
- ❖ Rueda, C. O. (2016). Gestión por Competencias. Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial Decreto 2098/2008. Sistema Nacional de Empleo Público. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
- ❖ Sanchez Salcedo, L. A. (2017). *¿El sistema de carrera administrativa en Colombia, un aporte eficiente frente al proceso de modernización del empleo público?* Cajicá, Colombia.
- ❖ Sanz, P. (2015). La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública: su importancia para la implementación de un modelo de Gestión por Resultados. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Disponible en http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397_SanzPV.pdf, recuperado el 03/11/2017.
- ❖ Segovia, A. M. (2011). El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 6 (2)., 17-33.

- ❖ Sindicatura General de la Nación, Página Web: <http://www.sigen.gob.ar/>
- ❖ Ulrich, Dave (1999); Recursos Humanos Champions; Editorial Granica; Buenos Aires; Argentina.
- ❖ Ulrich, Dave (29 de 01 de 2019). HR's Vital Role as Caregivers. *LinkedIn*.
- ❖ Van Morlegan, L. (2016). *Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.
- ❖ Vázquez Manzini, M. (1996). *Capacitación Laboral: Diferentes posibilidades de intervención*. Buenos Aires.
- ❖ Zeller, L. y. (2017). El Empleo Público en Argentina: Tendencias históricas y configuración actual. *Horizontes Sociológicos*, 28-50.

10. Anexos

10.1. Planillas Anexas de la Ley de Presupuesto 2019, Oficina Nacional de Presupuesto, SIGEN.

- Recursos Humanos - Jurisdicción- Entidad Anexa al Art 6ª, Fila “Sindicatura General de la Nación”⁶⁵

CAPÍTULO I
Planilla Anexa “A” al Art. 6°

**PODER EJECUTIVO NACIONAL
RECURSOS HUMANOS
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS**

JURISDICCIÓN / ORGANISMO	CARGOS			HORAS DE CÁTEDRA		
	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL
<u>Presidencia de la Nación</u>	2.134	321	2.455	0	19.910	19.910
Administración de Parques Nacionales	1.313	321	1.634	0	0	0
Sindicatura General de la Nación	407	0	407	0	2.500	2.500
Autoridad Regulatoria Nuclear	212	0	212	0	410	410
Instituto de Promoción Turística	30	0	30	0	0	0
Agencia Nacional de Discapacidad	172	0	172	0	17.000	17.000
<u>Jefatura de Gabinete de Ministros</u>	440	18	458	1.650	0	1.650
Agencia de Administración de Bienes del Estado	151	0	151	0	0	0
Ente Nacional de Comunicaciones	280	18	298	1.650	0	1.650
Agencia de Acceso a la Información Pública	9	0	9	0	0	0
<u>Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda</u>	3.109	29	3.138	3.349	400	3.749
Instituto Nacional del Agua	270	0	270	0	0	0
Registro Nacional de las Personas	802	0	802	0	0	0
Dirección Nacional de Migraciones	1.943	29	1.972	3.349	0	3.349
Tribunal de Tasaciones de la Nación	55	0	55	0	400	400
Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento	28	0	28	0	0	0
Organismo Regulador de Seguridad de Presas	11	0	11	0	0	0
<u>Ministerio de Justicia y Derechos Humanos</u>	443	0	443	0	0	0
Instituto Nacional de Asuntos Indígenas	14	0	14	0	0	0
Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo	358	0	358	0	0	0
Centro Internacional para la Promoción de los Derechos Humanos	24	0	24	0	0	0
Agencia Nacional de Materiales Controlados	47	0	47	0	0	0
<u>Ministerio de Defensa</u>	703	15	718	869	0	869
Instituto Geográfico Nacional	167	0	167	0	0	0
Dirección General de Fabricaciones Militares	312	15	327	0	0	0
Servicio Meteorológico Nacional	224	0	224	869	0	869

⁶⁵ Oficina Nacional de Presupuesto, consulta en pág. web efectuada el 07/04/2019.

JURISDICCIÓN / ORGANISMO	CARGOS			HORAS DE CÁTEDRA		
	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL
Ministerio de Hacienda	3.896	0	3.896	0	0	0
Comisión Nacional de Energía Atómica	2.799	0	2.799	0	0	0

- Recursos Humanos- Reserva de Cargos Vacantes Anexa al Art. 6B, Fila “Personal de la Sindicatura General de la Nación”⁶⁶

CAPÍTULO I
Planilla Anexa “B” al Art. 6°

RESERVA DE CARGOS VACANTES

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS

ESC	DESCRIPCIÓN DEL ESCALAFÓN	RESERVA		
		PERMANENTE	TEMPORARIA	TOTAL
121	Personal de Talleres Gráficos	2	0	2
209	Personal de la Dirección General de Fabricaciones Militares	559	9	568
211	Personal de la Comisión Nacional de Comercio Exterior	17	0	17
213	Personal Civil de la Policía de Seguridad Aeroportuaria	226	0	226
216	Personal de la Administración Nacional de Aviación Civil	578	0	578
217	Personal del Ente Nacional Regulador de la Electricidad	249	0	249
218	Personal de la Comisión Nacional de Regulación del Transporte	281	0	281
219	Personal del Ente Nacional Regulador del Gas	0	0	0
222	Personal del Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos	18	0	18
223	Personal de la Dirección Nacional de Vialidad	1751	0	1751
225	Personal del Instituto Nacional de Promoción Turística	14	0	14
229	Personal Embarcado de Construcciones Portuarias y Vías Navegables	331	0	331
231	Personal Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad	2322	113	2435
232	Personal Embarcado del Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero	45	0	45
238	Personal del Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento	132	0	132
240	Personal del Cuerpo de Administradores Gubernamentales	30	0	30
250	Personal Convencionado - Administración Nacional de la Seguridad Social	2413	0	2413
260	Personal de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo	226	0	226
277	Personal Profesional de los Establecimientos Hospitalarios y Asistenciales e Institutos de Investigación	1865	113	1978
283	Personal de la Agencia de Administración de Bienes del Estado	63	0	63
285	Personal del Organismo Regulador de Seguridad de Presas	28	0	28
286	Personal del Órgano de Control de Concesiones Viales	6	0	6
299	Personal de la Comisión Nacional de Comunicaciones	386	0	386
303	Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)	20945	554	21499
305	Personal del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria	1930	10	1940
320	Personal de la Sindicatura General de la Nación	114	0	114
899	Personal de la Autoridad Regulatoria Nuclear	110	0	110
	Total general	34641	799	35440

⁶⁶ Oficina Nacional de Presupuesto, consulta en pág. web efectuada el 07/04/2019.

10.2. Formulario de postulación para la Promoción de Tramo Escalafonario del personal permanente. SIGEN.

Se encuentra comprendido en el Convenio Colectivo Sectorial SIGEN Decreto 1714/10. Resolución 84/2013 SIGEN.

Modelo de Formulario, incluido en la resolución mencionada.

FORMULARIO DE POSTULACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE TRAMO ESCALAFONARIO DEL PERSONAL PERMANENTE COMPRENDIDO EN EL CONVENIO COLECTIVO SECTORIAL SIGEN DECRETO Nº 1747/10.				
Por el presente me postulo para promover al tramo Intermedio/Avanzado (tachar el que NO corresponda) y declaro bajo juramento que los datos consignados a continuación son correctos y completos.				
1- DATOS PERSONALES DEL EMPLEADO				
APELLIDO:		NOMBRES:		
C.U.I.L.:		LEGAJO Nº:		
MÁXIMO NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO:				
TÍTULO:				
OTROS ESTUDIOS EN CURSO:				
(Título)				
2- DATOS DE SITUACIÓN ESCALAFONARIA				
AGRUPAMIENTO:		DESDE:		
TRAMO:		DESDE:		
NIVEL:		DESDE:		
GRADO:		DESDE:		
3- DATOS DE DESTINO				
GERENCIA				
SUB GERENCIA				
COORDINACIÓN:				
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:				

4- ASIENTO (DOMICILIO LABORAL)		
AVENIDA/CALLE:		Nº:
PISO:	OFICINA:	CP:
LOCALIDAD:	PROVINCIA:	
5- MODALIDAD DE VALORACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE TRAMO ESCALAFONARIO		
Acreditaré mi mayor dominio técnico-profesional correspondiente al Tramo para el que postulo escogiendo o proponiendo la siguiente modalidad (marcar con un cruz):		
Certificación de un servicio específico relevante y de excelencia.		
Diseño de mejoras o innovaciones relevantes y viables para la gestión del desempeño de la SIGEN y/o el Sistema de Control Interno del Sector Público Nacional del área de destino.		
Investigaciones, estudios e informes inéditos de relevancia significativa para las políticas públicas del Sistema de Control Interno del Sector Público Nacional o su fortalecimiento institucional, una política pública estratégica de la SIGEN.		
Dictado de una actividad de capacitación o publicaciones de su autoría.		
Ejecución de pruebas de suficiencia o de valoración técnico profesional.		
Ejercicios de simulación o actividades dispuestas según tecnologías reconocidas.		
Certificación por instituciones habilitadas oficialmente de competencias profesionales, técnicas y laborales.		
Títulos de estudios universitarios de posgrado.		
Las que se habiliten previo dictamen favorable del INSTITUTO SUPERIOR DE CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA.		
Solicito se me habilite para demostrar mi mayor dominio mediante (describa su propuesta):		

Declaro conocer y aceptar los términos y condiciones de la normativa aplicable a la Promoción Ordinaria de Tramo Escalafonario al que postulo.

A todos los efectos del presente trámite constituyo dirección electrónica en:
 Aceptando expresamente como válidas todas las notificaciones que se cursen a la misma.
 FECHA

10.3. Formularios para la Solicitud de Cambio de Agrupamiento. SIGEN.

Se corresponden con el Art. 27 y 28 del Decreto 1714/10, respectivamente – CCTSSIGEN.

- Personal con Nivel D o E del Agrupamiento Técnico, Administrativo y Auxiliar:

Formulario para la Solicitud de Cambio de Agrupamiento
~~Art. 27 del Decreto N° 1714/2010 – CCTSSIGEN~~

Fecha: _____

Por medio de la presente Sr./Sra. _____ D.N.I. _____
C.U.I.L. _____, Legajo N°: _____ que reviste actualmente en el Agrupamiento
Técnico, Administrativo, y Auxiliar, en el Nivel _____ Tramo _____ Grado _____, solicita el
cambio de Agrupamiento Escalonario al Agrupamiento Profesional en el **Tramo GENERAL** (art. 27,
cuarto párrafo del Decreto N° 1714/2010).

1. Datos del Título Académico

Denominación del Título: _____

Fecha de expedición: _____ Plan de estudios del Año: _____ Duración de la carrera (años): _____

Denominación Oficial del Establecimiento Educativo: _____

Domicilio: _____ N°: _____ Localidad: _____ Provincia: _____

Fecha de inicio de los Estudios: _____

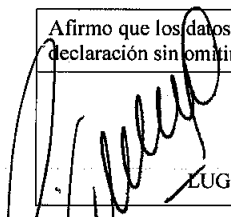
Fecha de Aprobación de la última Obligación Académica: _____

2. Información Complementaria (en caso de Título en Trámite)

Fecha del Certificado de aprobación de todas las Obligaciones Académicas: _____

Fecha de Constancia de Solicitud del Título: _____

Afirmo que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado esta declaración sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.

 LUGAR Y FECHA	FIRMA Y ACLARACIÓN DEL AGENTE
--	-------------------------------

- Personal con Nivel B o C del Agrupamiento Técnico, Administrativo y Auxiliar:

Formulario para la Solicitud de Cambio de Agrupamiento
Art. 28 tercer párrafo del Decreto N° 1714/2010 - CCTSSIGEN

Fecha: _____

Por medio de la presente Sr./Sra. _____ D.N.I. _____

C.U.I.L. _____, Legajo N°: _____ que reviste actualmente en el Agrupamiento Técnico, Administrativo, y Auxiliar, en el Nivel _____ Tramo _____ Grado _____, solicita el cambio de Agrupamiento Escalonario al Agrupamiento Profesional en el **Tramo GENERAL** (art. 28, quinto párrafo del Decreto N° 1714/2010).

3. Datos del Título Académico

Denominación del Título: _____

Fecha de expedición: _____ Plan de estudios del Año: _____ Duración de la carrera (años): _____

Denominación Oficial del Establecimiento Educativo: _____

Domicilio: _____ N°: _____ Localidad: _____ Provincia: _____

Fecha de inicio de los Estudios: _____

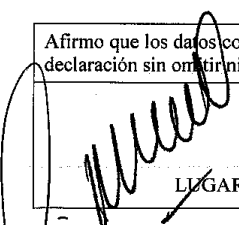
Fecha de Aprobación de la última Obligación Académica: _____

4. Información Complementaria (en caso de Título en Trámite)

Fecha del Certificado de aprobación de todas las Obligaciones Académicas: _____

Fecha de Constancia de Solicitud del Título: _____

Afirmo que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado esta declaración sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.

 LUGAR Y FECHA	FIRMA Y ACLARACIÓN DEL AGENTE
--	-------------------------------

Informe del Coordinador General de Capacitación de la Gerencia de Gestión del Capital Humano

Certifico que el agente SI/NO ha aprobado actividades de capacitación, siendo que las mismas SI/NO se corresponden con las específicamente determinadas para proceder a su cambio de Agrupamiento.

 LUGAR Y FECHA	FIRMA Y ACLARACIÓN DEL COORDINADOR GENERAL DE CAPACITACIÓN DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	FIRMA Y ACLARACIÓN DEL GERENTE DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
--	---	--

*“El Desarrollo de Carrera en Organismos de Control del Sector Público Nacional.
Casos SIGEN y AGN.”*

Formulario para la Solicitud de Cambio de Agrupamiento
Art. 28 segundo párrafo del Decreto N° 1714/2010 - CCTSSIGEN

Fecha: _____

Por medio de la presente Sr./Sra. _____ D.N.I. _____

C.U.I.L. _____, Legajo N°: _____ que reviste actualmente en el Agrupamiento Técnico, Administrativo, y Auxiliar, en el Nivel _____ Tramo _____ Grado _____, solicita el cambio de Agrupamiento Escalonario al Agrupamiento Profesional en el **Tramo GENERAL** (art. 28, quinto párrafo del Decreto N° 1714/2010).

5. Datos del Título Académico

Denominación del Título: _____

Fecha de expedición: _____ Plan de estudios del Año: _____ Duración de la carrera (años): _____

Denominación Oficial del Establecimiento Educativo: _____

Domicilio: _____ N°: _____ Localidad: _____ Provincia: _____

Fecha de inicio de los Estudios: _____

Fecha de Aprobación de la última Obligación Académica: _____

6. Información Complementaria (en caso de Título en Trámite)

Fecha del Certificado de aprobación de todas las Obligaciones Académicas: _____

Fecha de Constancia de Solicitud del Título: _____

Afirmo que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado esta declaración sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.

LUGAR Y FECHA

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL AGENTE

~~Informe del Gerente o titular de la unidad organizativa que dependa del Sr. Síndico General de la Nación~~

Detalle de las funciones desempeñadas por el agente:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____

Certifico que las funciones precedentemente señaladas están estrechamente vinculadas con las que le serán asignables de proceder a su cambio de Agrupamiento.

LUGAR Y FECHA

FIRMA Y ACLARACIÓN DEL GERENTE O
TITULAR DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA
QUE DEPENDA DIRECTAMENTE DEL SR.
SÍNDICO GENERAL DE LA NACIÓN

10.4. Modelo de Evaluación de Desempeño para los agentes del Nivel A de la SIGEN, personal planta permanente.

Corresponde a la Resolución SGN 102/2007: Modelo de Formulario.

**SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

F.A. FORMULARIO DE EVALUACIÓN TRAMO A
--

El Tramo A corresponde a funciones con responsabilidades de conducción, planeamiento, organización y control en unidades organizativas del máximo nivel jerárquico, que involucren la participación en la formulación y propuestas de políticas específicas, planes y cursos de acción para el conjunto de la organización, así como funciones profesionales especializadas que comporten el asesoramiento, estudio o ejecución de acciones complejas en materias críticas de la Sindicatura y/o la ejecución de planes y proyectos de especial relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

El desempeño de funciones en este Tramo supone responsabilidad sobre el cumplimiento de objetivos con sujeción a políticas generales y organizacionales, con alto grado de autonomía dentro de la competencia asignada.

DATOS DEL AGENTE EVALUADO

Apellido y nombres:	
Unidad Organizativa:	
Categoría:	
Período que se evalúa:	

DATOS DEL ÓRGANO EVALUADOR

Apellido y nombres:	
Función:	
Apellido y nombres:	
Función:	

**SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

1) PLANEAMIENTO: Se refiere al desarrollo de cursos de acción para el diseño de políticas organizacionales.
--

NIVELES DE DESEMPEÑO

INADECUADO: Desarrolla cursos de acción con objetivos poco claros o no alineados con la política a diseñar.	
MÍNIMO NECESARIO: Desarrolla cursos de acción con objetivos claros y alineados parcialmente con la política a diseñar.	
BUENO: Desarrolla cursos de acción con objetivos claros y alineados adecuadamente con la política a diseñar.	
MUY BUENO: Desarrolla un plan de acción con objetivos claros y destacando cuestiones críticas para la instrumentación de las políticas a diseñar.	

2) PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Habilidad para comprender los cambios del entorno, las oportunidades existentes, fortalezas y debilidades de la Organización, a fin de identificar las mejores respuestas en el marco del planeamiento estratégico del Organismo.
--

NIVELES DE DESEMPEÑO

INADECUADO: No logra comprender los cambios del entorno, resultándole dificultoso identificar oportunidades de mejora organizacional.	
MÍNIMO NECESARIO: Comprende los cambios del entorno y observa nuevas oportunidades, estableciendo respuestas estratégicas con relación a los objetivos organizacionales, no siempre de manera oportuna.	
BUENO: Comprende los cambios del entorno y detecta a tiempo las nuevas oportunidades. Fija prioridades consistentes con la estrategia de la Organización, evaluando fortalezas y debilidades.	
MUY BUENO: Comprende los cambios del entorno y detecta a tiempo las nuevas oportunidades. Fija prioridades consistentes con la estrategia de la Organización, evalúa fortalezas y debilidades e instrumenta acciones pertinentes monitoreando resultados.	

**SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

3) COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN: Capacidad de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la Organización.

NIVELES DE DESEMPEÑO

INADECUADO: Percibe solo las necesidades de la Unidad a su cargo sin atender los objetivos generales de la Organización.	
MÍNIMO NECESARIO: Se mantiene informado sobre el rumbo de las actividades de la Organización y suele orientar su comportamiento en ese sentido, ante situaciones de naturaleza simple.	
BUENO: Se mantiene informado sobre el rumbo de las actividades de la Organización y orienta su comportamiento en ese sentido, aún en situaciones de cambios significativos.	
MUY BUENO: Se mantiene informado sobre el rumbo de las actividades de la Organización y orienta su comportamiento en ese sentido, aún en situaciones de cambios significativos, aportando nuevas alternativas para el logro de los objetivos.	

4) NEGOCIACIÓN: Se refiere a la posibilidad de identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.

NIVELES DE DESEMPEÑO

INADECUADO: En una negociación identifica sólo las propias necesidades, lo cual le impide cerrar acuerdos satisfactorios.	
MÍNIMO NECESARIO: Ante desafíos simples es capaz de alcanzar acuerdos satisfactorios.	
BUENO: Ante situaciones complejas identifica claramente posiciones propias y ajenas, y logra alcanzar acuerdos satisfactorios.	
MUY BUENO: Posee la capacidad de arribar a acuerdos satisfactorios aun en situaciones de máxima complejidad, con actores de diversa jerarquía y atendiendo el beneficio global de la Organización.	

**SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

5) LIDERAZGO: Se refiere a la capacidad de guiar a un grupo o de asumir en forma autónoma la ejecución de un proyecto o funciones de asesoramiento.

NIVELES DE DESEMPEÑO

INADECUADO: Presenta dificultades para sostener su responsabilidad de guiar a un equipo de trabajo, o no asume de manera autónoma la ejecución de un proyecto o una tarea de asesoramiento.	
MÍNIMO NECESARIO: Ante situaciones cotidianas o de baja conflictividad es capaz de guiar y mantener el espíritu de cuerpo en su equipo de trabajo, o de asumir de manera autónoma la ejecución de un proyecto o una tarea de asesoramiento.	
BUENO: Aún en entornos de alta conflictividad, logra sostener la guía de su equipo de trabajo o el mantenimiento de la autonomía en la ejecución de un proyecto o en una tarea de asesoramiento.	
MUY BUENO: Fomenta el espíritu de cuerpo en su equipo de trabajo, produciendo aún en situaciones de alta conflictividad efectos positivos tales como una mejora en el clima laboral y en la efectividad del equipo; logra el mantenimiento de la autonomía en la ejecución simultánea de proyectos o asesoramientos de diversa naturaleza.	

CUADRO RESUMEN DEL DESEMPEÑO OBSERVADO

COMPETENCIAS	NIVEL DE DESEMPEÑO
1. Planeamiento	
2. Pensamiento estratégico	
3. Compromiso con la Organización	
4. Negociación	
5. Liderazgo	

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	SI	NO
El evaluado ha cumplido los objetivos fijados para el periodo de la presente evaluación:		

SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

[illegible]

**SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Observaciones formuladas por el Órgano Evaluador:

1) Indique las fortalezas que haya adquirido el agente evaluado:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) Indique, si las hubiese, las debilidades que considera hacen obstáculo al desempeño del agente evaluado:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

CAPACITACIÓN

Sugerida por el Órgano Evaluador:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Requerida por el agente evaluado:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

MANIFESTACIÓN FINAL DEL ÓRGANO EVALUADOR

En función de la calificación obtenida en la presente evaluación de competencias y cumplimiento de objetivos se asigna una calificación global de desempeño de:

MUY BUENO	
BUENO	
MÍNIMO NECESARIO	
INADECUADO	

Firmas y aclaraciones de los integrantes del Órgano Evaluador.

.....

NOTIFICACIÓN DEL EVALUADO

Buenos Aires,de.....de.....

.....
.....
.....
.....

Firma y aclaración del evaluado.....

10.5. Modelo de Evaluación de Desempeño para los agentes del Nivel A de la SIGEN, personal no permanente.

Se incluyen en la Resolución SGN 48/2014:

48

ANEXO I

Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el personal de la Sindicatura General de la Nación - ARTÍCULO 78.- "El personal no permanente será evaluado de acuerdo con las características propias del tipo de prestación que realiza y en razón del grado de cumplimiento efectivo del objeto de dicha prestación, según las categorías establecidas en el artículo 53 del presente Convenio. La evaluación se realizará en el último mes previo a la finalización de su contrato o designación a término y notificada fehacientemente. Dicha calificación será considerada como antecedente valorable en la apreciación de los antecedentes correspondientes en los procesos de selección a los que el personal se postule".

NIVEL A

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

DATOS DEL AGENTE EVALUADO

Apellido y Nombres:
Unidad Organizativa:
Función:
Categoría asignada en contrato:
Objetivo del contrato:
Educación formal:
Período a evaluar:

DATOS DEL EVALUADOR

Apellido y Nombres:
Cargo:
Función:
Gerencia:

Evaluación de Desempeño - Formulario "A" - Personal No Permanente

Página 1

48

FACTOR/COMPETENCIA		NIVELES DE DESEMPEÑO			
INTEGRIDAD Y ÉTICA		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	DESTACADO
Nivel Experto: Refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo. Responde a la confianza brindada y cumple con los compromisos acordados. Actúa con justicia basado en su equilibrio y juicio imparcial. Muestra criterio independiente y resuelve sobre conductas no éticas o ilegales buscando apoyo en instancias superiores. Maneja la incertidumbre con la discreción propia de su nivel jerárquico.					
ORIENTACIÓN AL LOGRO		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	DESTACADO
Nivel Experto: Establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados. Identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos claves. Identifica apropiadamente los recursos, establece prioridades y objetivos balanceando los recursos utilizados y resultados obtenidos. Realiza múltiples y diferentes acciones para superar la resistencia y los obstáculos.					
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO Y USUARIOS INTERNOS		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	DESTACADO
Nivel Experto: Se mantiene al tanto de las necesidades de los ciudadanos y sociedad, evaluando el efecto sobre el público usuario en los aspectos económicos, fiscales y técnicos. Indaga más allá de las necesidades que el ciudadano y/o usuario manifestó inicialmente y aplica los conocimientos para servir a otros ciudadanos. Se coloca en el lugar del usuario, potencial a la hora de diseñar los sistemas internos de comunicación y anticipa los impactos que tendrá en estos. Establece una relación de largo plazo con el usuario que permite anticipar y resolver sus necesidades.					
DOMINIO TÉCNICO-PROFESIONAL		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	DESTACADO
Nivel Experto: Demuestra completo dominio de conocimientos y habilidades técnicas. Proactivo en valorar el impacto de conocimientos técnicos actuales y tendencias futuras sobre el área de su competencia. Gana reconocimiento como un experto en un tema / área especializada, tanto en el organismo como en la comunidad. Transfiere sus conocimientos y experiencia a su entorno laboral.					
LIDERAZGO DE VISIÓN		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	DESTACADO
Nivel Experto: Define y articula una dirección y rol claro para su área, consistente con la visión y estrategia global. Se asegura que las metas del grupo se logren más allá de su participación. Lidera e inspira a la acción, sin recurrir a la autoridad de su posición.					
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	DESTACADO
Nivel Experto: Define pautas e instrumenta políticas para la gestión de los recursos y los procedimientos que maximicen los resultados. Establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área. Evalúa las repercusiones e impactos de los diferentes proyectos con relación a la cantidad y calidad de los recursos necesarios (humanos, financieros, infraestructura, etc.).					

Evaluación de Desempeño - Formulario "A" - Personal No Permanente

Página 2

48

CUADRO RESUMEN DEL DESEMPEÑO OBSERVADO	
INTEGRIDAD Y ÉTICA	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	
ORIENTACIÓN AL CIUDADANO Y USUARIOS INTERNOS	
DOMINIO TÉCNICO PROFESIONAL	
LIDERAZGO DE VISIÓN	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
SI	NO
El evaluado ha cumplido los objetivos, metas y/o resultados establecidos en el contrato, al inicio del período de evaluación, de acuerdo con las necesidades del servicio, las condiciones generales y las actividades, junto con los compromisos, estándares y cronogramas previstos.	

DESCRIPCIÓN DE CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
AJENAS AL EVALUADO	ATRIBUIBLES AL EVALUADO

MANIFESTACIÓN FINAL DEL EVALUADOR	
En función de la calificación obtenida en la presente evaluación de competencias y cumplimientos de objetivos se asigna una calificación global de desempeño de:	DESTACADO
	BUENO
	REGULAR
	DEFICIENTE
Firma y aclaración del Evaluador	

NOTIFICACIÓN DEL EVALUADO	
Buenos Aires, de	de
Firma y aclaración del Evaluado	
Aclaración: En caso de desconformidad la calificación puede ser susceptible de impugnación interponiendo contra ella el Recurso de Reconsideración dirigido al evaluador dentro de los 10 días hábiles o mediante Recurso Jerárquico dirigido al Sr. Síndico General en el plazo de 15 días hábiles a contar desde la notificación de la presente.	

Evaluación de Desempeño - Formulario "A" - Personal No Permanente

Página 3

10.6. Planillas Anexas de la Ley de Presupuesto 2019, Oficina Nacional de Presupuesto. AGN.

- Recursos Humanos - Jurisdicción- Entidad Anexa al Art 6^a, Fila “Auditoría General de la Nación”⁶⁷

CAPÍTULO I
Planilla Anexa “A” al Art. 6°

PODER LEGISLATIVO Y JUDICIAL

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN CENTRAL

JURISDICCIÓN	CARGOS			HORAS DE CÁTEDRA		
	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL
Poder Legislativo Nacional	9.684	5.092	14.776	0	0	0
Poder Judicial de la Nación	23.757	2.538	26.295	0	0	0
Ministerio Público	8.661	238	8.899	0	0	0
Total general	42.102	7.868	49.970	0	0	0

ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS

ORGANISMO	CARGOS			HORAS DE CÁTEDRA		
	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL	PERMANENTE	TEMPORARIO	TOTAL
Auditoría General de la Nación	1.529	66	1.595	0	0	0
Total general	1.529	66	1.595	0	0	0

⁶⁷ Oficina Nacional de Presupuesto, consulta en pág. web efectuada el 07/04/2019.

10.7. Formulario de Alta para Inscripción en Actividades de Capacitación- Formulario Interno- AGN.

 AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y ASIGNACION DE RECURSOS HUMANOS Formulario de Alta para Inscripción en Actividades de Capacitación	
	Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u> Anotado: 	
DATOS DEL CURSO		
Nombre del Curso: 		
	Inicio Finalización	
	Fecha 	
DATOS PERSONALES		
Apellido: 	Nombre: 	
Celular: (Campo Obligatorio)	D.N.I. 	
DATOS LABORALES		
Gerencia: 	Teléfono o Interno: (Campo Obligatorio)	
Departamento: 	E-mail: (Campo Obligatorio)	
Tipo de Planta: 	E-mail Alternativo: 	
DATOS DE FORMACIÓN		
Nivel de Estudios Alcanzado	Título: 	
☐ Primario		
☐ Secundario	Institución : 	
☐ Terciario / Universitario		
☐ Postgrado		
IMPORTANTE		
No se aceptarán inscripciones posteriores a la fecha de cierre consignada. La comunicación de la asignación de la vacante se realizará a través de correo electrónico, es por esto que es fundamental que detalle su E-mail. En caso de no recibir ninguna comunicación (ya sea via mail o desde su gerencia) hasta el día del inicio de la actividad, es debido a que se ha superado el cupo máximo para la actividad a la cual se ha postulado, pero se lo tendrá en cuenta para futuras capacitaciones. Se recuerda que la inscripción en actividades de capacitación implica la obligación de cumplir con los requisitos de asistencia, puntualidad y exigencias académicas que se establezcan en cada caso. Cabe destacar que el listado final de asistencia será informado debidamente al superior inmediato. Llegado el caso de incurrir en cualquier incumplimiento injustificado, en la próxima actividad que el agente deseara participar, quedará pre-inscripto a la espera de confirmación, obteniendo su vacante siempre y cuando el número de participantes no supere lo establecido.		
 Firma del Inscripto	 Firma del Jefe de Departamento	 Firma del Auditor Gral. / Gerente

10.8. Formulario de Evaluación de Desempeño para los agentes con personal a cargo- Formulario Interno- Disp. AGN 22/15, AGN.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2015 - FUNCIONARIO CON PERSONAL A CARGO

Empleando la siguiente escala, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja, el agente deberá completar el Formulario “FUNCIONARIO CON PERSONAL A CARGO” que le será facilitado, y una vez cumplimentado, firmar y remitir a su correspondiente evaluador.

Calificación	Descripción de la Calificación
5	Excelente: Considera cumplir de forma excelente el aspecto a evaluar. Supera todos los requisitos y generalmente se anticipa a los mismos.
4	Muy Bueno: Considera cumplir sobradamente el aspecto a evaluar. Supera la mayoría de las veces los requisitos del puesto.
3	Bueno: Considera cumplir el aspecto a evaluar. Alcanza todos los requisitos esperados del puesto. Cumple con las expectativas.
2	Podría Mejorar: Considera que, si bien cumple el aspecto a evaluar, podría mejorar. Requiere capacitación y seguimiento.
1	Bajo: Considera que necesita asistencia, capacitación o recursos para cumplir con el aspecto a evaluar.

FACTORES A EVALUAR

Nº	FACTOR I - Nivel de Dedicación: <i>Grado de compromiso y motivación con la función asignada</i>
5	Posee un alto grado de responsabilidad con el cumplimiento de los objetivos; Realiza constantemente propuestas para mejorar procesos y métodos; Busca permanentemente optimizar su desempeño; Supera ampliamente las expectativas.
4	Posee un alto nivel de compromiso; En general busca mejorar su desempeño; A veces presenta propuestas para mejorar procesos y métodos; Supera las expectativas.
3	Posee un adecuado nivel de compromiso lo que le permite cumplir con los objetivos establecidos; Cuando se le asigna una tarea que lo motiva, es responsable y perseverante en la resolución de problemas.
2	Posee un nivel medio de compromiso; Se preocupa en general por hacer su tarea de rutina; En general no es proactivo.
1	Es poco colaborador; No cumple con lo que promete; Tiene bajo nivel de compromiso con el Organismo.

Nº	FACTOR II - Criterio: <i>Capacidad para detectar y analizar objetivamente distintos tipos de problemas, asignando prioridades para su resolución</i>
5	Identifica con facilidad problemas que no han sido detectados; Cuando detecta un problema de alta complejidad, desarrolla y experimenta nuevas o diversas vías hasta resolverlo.
4	Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información, detectando la mayoría de las veces posibles obstáculos y encontrándoles solución; Desagrega una situación compleja y realiza comparaciones causa-efecto entre ellas.
3	Analiza situaciones y problemas, resolviéndolos en base a su experiencia previa; A menudo presenta ideas creativas para resolver problemas reiterados; Tiene buena capacidad de análisis.
2	Detecta incongruencias y pequeñas tendencias; Tiene moderada capacidad de análisis; Identifica y resuelve problemas de baja complejidad.
1	Tiene escasa capacidad de análisis; Le cuesta percibir la totalidad de los factores involucrados en un problema; No logra establecer las causas de un problema, requiriendo asistencia para su resolución.

Nº	FACTOR III - Habilidad de planeamiento: <i>Implica la adecuada utilización de recursos y la consideración de contingencias para el logro de los plazos establecidos, acorde con las responsabilidades del cargo</i>
5	Organiza el trabajo de forma efectiva, administrando los recursos (personal, tiempo, información, etc.) de la mejor manera posible; Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control; Fija apropiadamente objetivos a corto, mediano y largo plazo; Se anticipa a posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia los objetivos.
4	Es metódico y organizado; Administra los recursos (personal, tiempo, información, etc.) eficientemente, siendo capaz de participar paralelamente en varios proyectos; Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de objetivos.
3	Formula objetivos racionales para los plazos determinados; Calcula tiempos y programa las actividades definiendo prioridades; Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
2	Planea sus tareas a corto plazo; Administra sus recursos con cuidado; Conoce responsabilidades y objetivos, pero eventualmente requiere supervisión del superior para el adecuado cumplimiento de sus obligaciones.
1	No cumple con el grado de eficiencia y eficacia requerido para las tareas de planificación, definición de tiempos o recursos, y organización de tareas a su cargo; Requiere asistencia o supervisión directa.

*“El Desarrollo de Carrera en Organismos de Control del Sector Público Nacional.
Casos SIGEN y AGN.”*

Nº	FACTOR IV - Habilidad para trabajar bajo presión: <i>Habilidad para cumplir, ya sea con más de una tarea a la vez o con plazos de entrega apremiantes</i>
5	Enfrenta con actitud positiva y energía situaciones difíciles y las asume como desafíos a resolver; Ante situaciones de presión, agudiza su capacidad para planificar acciones.
4	Frente a situaciones apremiantes encuentra soluciones y resuelve los problemas con rapidez; Genera acciones apropiadas que apuntan a sortear las dificultades que se presentan; Actúa con destreza previendo agravantes en situaciones complejas.
3	Ante situaciones difíciles satisface las expectativas; Hace su trabajo correctamente y colabora si es requerido.
2	Se concentra en la resolución de algunos temas técnicos y desatiende otros; Frente a mucha presión para culminar lo solicitado requiere asistencia.
1	Ante situaciones de mayor exigencia se muestra desbordado y no cumple con los objetivos mínimos.

Nº	FACTOR V - Calidad de trabajo: <i>Precisión, confiabilidad y conocimiento de las tareas asignadas, así como las normas vigentes para realizar los trabajos</i>
5	Experto en conocimientos concernientes a su área de trabajo; Aplica conceptos modernos y las mejores prácticas; Presenta constantes propuestas de mejora; Reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos.
4	Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. Es proactivo; Muestra interés por permanecer actualizado; Reportes, trabajos y proyectos están muy bien presentados.
3	Conoce los temas relacionados con su especialidad; Realiza mejoras a los procesos de su área; Tiende a tomar iniciativas propias; Reportes, trabajos y proyectos están bien presentados; Cumple con la calidad requerida.
2	Conoce lo necesario para cumplir con sus responsabilidades; Reportes, trabajos y proyectos están presentados bien pero de forma sencilla y requieren observaciones.
1	Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse eficientemente; No toma iniciativas de mejora; Sus reportes evidencian poco esmero y desprolijidad.

Nº	FACTOR VI - Asistencia y asesoramiento: <i>Evalúa la efectividad de la comunicación y cooperación con superiores (Sres. Auditores Generales, Gerentes, Sugerentes, Jefes de Dpto., Supervisores según corresponda) en las materias de su competencia</i>
5	Es reconocido experto en su especialidad; Tiene permanente actitud de cooperación; Su importante formación integral le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a las necesidades de sus superiores; Actúa como consultor experto ofreciendo su conocimiento a pares y superiores; Excelentes habilidad de comunicación.
4	Permanente actitud de cooperación; Posee una amplia formación integral la cual le permite relacionar y aplicar sus conocimientos a las necesidades de sus superiores; Muy buena habilidad para comunicarse oralmente; Sus informes y/o proyectos son técnicamente correctos respondiendo a las reglas del arte en la materia.
3	Permanece actualizado de conocimientos técnicos específicos; Detecta y analiza información útil para la resolución de problemas de su área; Efectivo para las comunicaciones; En general coopera con pares y superiores.
2	Posee conocimientos técnicos requeridos por su puesto, pero solo colabora cuando lo requiere sus superiores; Posee habilidad para comunicarse, pero mantiene una actitud reservada.
1	El grado de escucha y colaboración no son suficientes para los requerimientos de las tareas a su cargo.

Nº	FACTOR VII - Relaciones Intergerenciales: <i>Grado de coordinación con las distintas áreas de la AGN a fin de alcanzar los objetivos del Organismo. Implica la conciencia de su participación en el equipo de conducción</i>
5	Alto grado de habilidad para trabajar en conjunto con las distintas áreas, a fin de alcanzar los objetivos planificados; Conciencia de la contribución de los resultados de su equipo de trabajo a los objetivos organizacionales.
4	Es efectivo para trabajar en conjunto con las distintas áreas a fin de alcanzar los objetivos organizacionales; Conoce perfectamente su rol y responsabilidad dentro de la línea jerárquica, y actúa en consecuencia.
3	Su habilidad para coordinar con otras áreas acciones es suficiente; Buena actitud para trabajar en equipo interáreas; Adecuada conciencia sobre la contribución de los resultados de su equipo de trabajo a los objetivos organizacionales.
2	Si bien es consciente de su rol y responsabilidad dentro de la línea jerárquica requiere indicaciones y seguimiento por parte de sus superiores.
1	El grado de habilidad para coordinar con distintas áreas para alcanzar los objetivos organizacionales no es el suficiente.

*“El Desarrollo de Carrera en Organismos de Control del Sector Público Nacional.
Casos SIGEN y AGN.”*



Nº	FACTOR VIII - Cooperación: <i>Capacidad para trabajar en equipo con el sector de pertenencia y los restantes de la AGN</i>
5	Comparte información y realiza aportes dentro su equipo de trabajo; Mantiene una actitud abierta, muestra interés por objetivos y resultados; Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros y contribuye de manera importante al logro de sus resultados organizacionales.
4	Comparte con los demás la información que considera pertinente; Es abierto al intercambio de ideas; Muestra interés por colaborar con otras áreas; Genera confianza en los demás por su actitud abierta; Realiza acciones que contribuyen al resultado de otras personas.
3	Comparte con los demás la información que considera pertinente; Es abierto al intercambio de ideas; Muestra interés por colaborar con otras áreas.
2	Proporciona información que le solicitan otras áreas solo cuando sus superiores se lo indican; Escucha los requerimientos de los demás, pero no siempre toma la iniciativa para procurar asistencia o colaboración; Ayuda a los otros cuando se le pide.
1	Poca inclinación a contribuir con otros; Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros.

Nº	FACTOR IX - Conducción de personal: <i>Habilidad para distribuir, coordinar y supervisar funciones y atender a los niveles de desempeño y comportamiento del personal</i>
5	Altamente efectivo para distribuir, coordinar y supervisar las tareas del personal a su cargo; Siempre se encuentra atento a los niveles de desempeño y comportamiento de su equipo de trabajo; Se adelanta a las necesidades de su gente, advirtiendo posibles conflictos y encontrando soluciones; Conoce las habilidades de su equipo y detecta necesidades de capacitación para optimizar la tarea diaria.
4	Muy efectivo para distribuir, coordinar y supervisar las tareas del personal a su cargo; Conoce los niveles de desempeño y comportamiento de su equipo de trabajo; Detecta necesidades de capacitación para optimizar la tarea diaria.
3	Efectivo para distribuir, coordinar y supervisar las tareas del personal a su cargo; Conoce los niveles de desempeño y las necesidades de capacitación en grado suficiente.
2	No siempre es efectivo para distribuir y supervisar las tareas del personal a su cargo; Eventualmente requiere colaboración para detectar necesidades de capacitación para optimizar la tarea diaria.
1	El grado de habilidad para distribuir y supervisar las tareas del personal a su cargo y detecta necesidades de capacitación no es suficiente para los requerimientos de su función.

Nº	FACTOR X - Asistencia y Puntualidad: <i>La regularidad de concurrencia y cumplimiento de horarios establecidos</i>
5	Supera los requisitos de asistencia y puntualidad estipulados para su puesto; Cumple con los horarios establecidos, permaneciendo más tiempo que el obligatorio ante situaciones de alta o mediana complejidad que así lo demandan.
4	Supera la mayoría de las veces los requisitos del puesto respecto a la asistencia y puntualidad; Cumple con los horarios establecidos, permaneciendo más tiempo que el obligatorio ante situaciones de alta complejidad que así lo demandan.
3	Cumple con las expectativas del puesto relacionadas con la asistencia y puntualidad; Permanece tiempo adicional siempre que se lo requiera específicamente.
2	Considera que, si bien cumple los horarios establecidos, requiere control por parte del superior.
1	El grado de asistencia y puntualidad cumple no es el requerido para el puesto.

*“El Desarrollo de Carrera en Organismos de Control del Sector Público Nacional.
Casos SIGEN y AGN.”*



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2015 - FUNCIONARIO CON PERSONAL A CARGO

DATOS PERSONALES	
Nº de legajo	Fecha
Nombre completo	
Tipo de Planta	Categoría
Gerencia:	Departamento
Puesto	
I. Enuncie las tareas principales de su puesto	
1.	
2.	
3.	
II. Autoevaluación de Competencias: El agente deberá realizar una autoevaluación de su desempeño asignando en la columna titulada "AGENTE" una calificación del 1 al 5. Una vez cumplimentado este paso remitir esta planilla al Evaluador.	

Calificación	Descripción de la Calificación
5	Excelente: Considera cumplir de forma excelente el aspecto a evaluar. Supera todos los requisitos y generalmente se anticipa a los mismos.
4	Muy Bueno: Considera cumplir sobradamente el aspecto a evaluar. Supera la mayoría de las veces los requisitos del puesto.
3	Bueno: Considera cumplir el aspecto a evaluar. Alcanza todos los requisitos esperados del puesto. Cumple con las expectativas.
2	Podría Mejorar: Considera que, si bien cumple el aspecto a evaluar, podría mejorar. Requiere capacitación y seguimiento.
1	Bajo: Considera que necesita asistencia, capacitación o recursos para cumplir con el aspecto a evaluar.

Competencias a Evaluar	Agente	Evaluador
Factor I Nivel de Dedicación: Grado de compromiso y motivación con la función asignada		
Factor II Criterio: Capacidad para detectar y analizar objetivamente distintos tipos de problemas, asignando prioridades		
Factor III Habilidad de planeamiento: Implica la adecuada utilización de recursos y la consideración de contingencias para el logro de los plazos establecidos, acorde con las responsabilidades del cargo		
Factor IV Habilidad para trabajar bajo presión: Habilidad para cumplir, ya sea con más de una tarea a la vez, o con plazos de entrega apremiantes		
Factor V Calidad de trabajo: Precisión, confiabilidad y conocimiento de las tareas asignadas, así como las normas vigentes para realizar los trabajos		
Factor VI Asistencia y asesoramiento: Evalúa la efectividad de la comunicación y cooperación con superiores (Sres. Auditores Generales, Gerentes, Sugerentes, Jefes de Dpto. según corresponda) en las materias de su competencia		
Factor VII Relaciones Intergerenciales: Grado de coordinación con las distintas áreas de la AGN a fin de alcanzar los objetivos del Organismo. Implica la conciencia de su participación en el equipo de conducción		
Factor VIII Cooperación: Capacidad para trabajar en equipo con el sector de pertenencia y los restantes áreas		
Factor IX FACTOR IX - Conducción de personal: Habilidad para distribuir, coordinar y supervisar funciones y atender a los niveles de desempeño y comportamiento del personal		
Factor X Asistencia y Puntualidad: La regularidad de concurrencia y cumplimiento de horarios establecidos		
PUNTAJE TOTAL		

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2015 - FUNCIONARIO CON PERSONAL A CARGO

III. Evaluación de Competencias:

El evaluador deberá realizar su propia valoración sobre el desempeño del agente asignando una calificación del 1 al 5 en la columna titulada "EVALUADOR" de la hoja anterior. Luego completar los siguientes campos

1) Enuncie tres aspectos en los que el Agente se destaque en su desempeño:

--

2) Enuncie los aspectos en los que el Agente podría mejorar (debe mencionar al menos uno)

--

3) Observaciones (incluir Necesidades de Capacitación)

--

4) Compromisos/ Objetivos 2016 (serán los objetivos a evaluar en la próxima Evaluación de Desempeño)

--

Firma y aclaración
del Agente

Firma y aclaración
del Evaluador

Firma y aclaración
del Gerente

Para completar por el Departamento de Desarrollo y Asignación de Recursos Humanos

Evaluación de desempeño año: ____ Resultado: ____

Firma y Aclaración Jefe DDARH

11. Apéndice

11.1. Modelo de cuestionario

A continuación se expone el modelo de cuestionario, proporcionado a los agentes de ambos colectivos a fin de que participaran de este estudio de carácter educativo, cuya base fue diseñada teniendo en cuenta el trabajo realizado por el Colega y Tesista Barreiro, Rodrigo⁶⁸:

.....

Queridos Colegas...

Soy Soledad Jurelich, estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Me encuentro realizando la investigación de campo de mi tesis de posgrado y para ello necesito de su experiencia.

En caso que te interese participar del estudio, te pido por favor que respondas con sinceridad, teniendo en cuenta que las respuestas son anónimas y que no serán utilizadas para otros fines que el mencionado.

Desde ya... ¡Muchas gracias por la colaboración!

.....

Organismo al que pertenece:

- Auditoría General de la Nación (AGN)
- Sindicatura General de la Nación (SIGEN)

Edad:.....

Sexo:

- Femenino
- Masculino

⁶⁸ Barreiro, Rodrigo (2016); “La carrera profesional en la Administración Pública. Una aproximación al personal con y sin estabilidad en el ámbito científico-tecnológico”; disponible en http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1051_BarreiroR.pdf, recuperado el 03/11/2017.

Máximo nivel de estudio alcanzado:

- ☐ Primario
- ☐ Secundario
- ☐ Terciario
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado (especialización, maestría, doctorado)

¿Se encuentra estudiando una carrera de grado o de posgrado?

- ☐ Si
- ☐ No

Antigüedad en su organización (en años):.....

Puesto que ocupa:

- ☐ Autoridad Superior/Cargos Directivos
- ☐ Gerente/Subgerente
- ☐ Jefe de Departamento
- ☐ Coordinador/Jefe de equipo/Supervisor
- ☐ Analista Profesional/Asistente Administrativo/ Auditor de campo
- ☐ Otro. ¿Cuál?.....

Previo a su empleo actual, ¿se ha desempeñado en otro organismo público?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Y en el ámbito privado?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Se encuentra actualmente en planta permanente?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Cómo es su relación con los agentes que no son de su misma modalidad contractual?

- ☐ Excelente. No incide la modalidad contractual.
- ☐ Buena en términos generales.
- ☐ Regular, ya que son frecuentes los conflictos.
- ☐ Mala. Constantemente surgen conflictos entre ambos grupos.

¿Considera que existen diferencias entre tareas y responsabilidades entre ambos colectivos?

- ☐ Si
- ☐ No

En caso afirmativo, ¿qué diferencias considera que existen?

- Las tareas son diferentes debido a la modalidad de contratación.
- Las tareas son similares pero el personal permanente tiene mayor nivel de responsabilidad.
- Las tareas son similares pero el personal contratado tiene mayor nivel de responsabilidad.
- Las responsabilidades son diferentes ya que el personal contratado se encarga de tareas temporarias/ transitorias.
- No sabe / no contesta.
- Otras. Mencionar.....

¿Se ha presentado a un concurso público para ascender de nivel dentro de su organismo?
(en los últimos dos años)

- Si
- No

Expresar su opinión respecto a los mencionados concursos. Para cada una de las siguientes afirmaciones, marque la opción que considere pertinente:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Son transparentes.				
Solo de trata de una formalidad para lograr la estabilidad/ascender de categoría.				
Permite que los mejores agentes logren mejores puestos/niveles.				
Fomenta la integración, al poder participar en ellos agentes de otro sector u organización.				
Genera una competencia negativa innecesaria entre pares.				
No tiene sentido concursar, debido a que ya se desempeña informalmente en el puesto o bien las tareas no se modifican.				
Existieron varias oportunidades para presentarse (en los últimos dos años).				

Desde su ingreso en la organización, ¿ha atravesado por estos cambios? (Puede marcar más de uno):

- ☐ Grado
- ☐ Nivel
- ☐ Agrupamiento (solo para el personal permanente).
- ☐ Tramo (solo para el personal permanente)
- ☐ Funciones (incluye mayor responsabilidad)
- ☐ Ninguno

En caso de haber atravesado por alguno o varios cambios, ¿qué significaron para usted? (Puede marcar más de uno)

- ☐ Un desafío, un crecimiento personal
- ☐ Una mayor remuneración
- ☐ El reconocimiento formal de una tarea/responsabilidad que ya venía desempeñando
- ☐ No hubo diferencia
- ☐ No atravesé ningún cambio
- ☐ No sabe / no contesta

De acuerdo a su experiencia, ¿ha trabajado en otras funciones/equipos de trabajo?

- ☐ Si
- ☐ No

En caso afirmativo, ¿el cambio fue deseado?:

- ☐ Si
- ☐ No

¿Desearía cambiar de función/equipo de trabajo?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Considera que las promociones de carrera son administradas con transparencia?

- ☐ Sí
- ☐ En algunos casos
- ☐ No
- ☐ No sabe / no contesta

Marque la/las afirmaciones que describen el desarrollo de carrera y las posibilidades de crecimiento en su organización:

- ☐ No existe desarrollo de carrera formalmente
- ☐ Los cambios se dan únicamente por lo establecido en la normativa
- ☐ Las autoridades deciden los cambios arbitrariamente
- ☐ Los agentes que son promovidos suelen ser los más destacados en sus tareas

- Los requisitos de los distintos niveles no resultan ser cumplidos por la totalidad de agentes
- Existe igual posibilidad de desarrollo para todos los agentes
- Se priorizan las necesidades personales, intereses y rasgos personales por sobre las capacidades y aptitudes para decidir las promociones y transferencias

Desde su ingreso, ¿Ha tenido evaluaciones de manera formal?

- Si
- No

En caso afirmativo, exprese su opinión respecto las evaluaciones mencionadas. Para cada una de las siguientes afirmaciones, marque la opción que considere adecuada:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Recibí una devolución, con identificación de mis fortalezas y debilidades.				
Me encuentro conforme con la calificación recibida.				
Se implementó de manera responsable y con mesura.				
Solo es una herramienta que se aplica para cumplir con la normativa vigente.				
No permite medir el desempeño real.				
Genera malestar entre los agentes su aplicación.				
Se aplica conforme la periodicidad establecida en la normativa.				

¿Ha participado de actividades de capacitación en el último año?

- Si
- No
- No hubo capacitaciones

En caso afirmativo, ¿cuál fue el motivo de su participación? (Puede marcar más de uno)

- Resultaron interesantes/ atractivas/ desafiantes
- Fueron indicadas por un superior
- Eran necesarias para mis tareas
- Para acreditar las horas de formación requeridas ante una promoción
- Otro, mencionar.....

¿Pudo aplicar lo aprendido en sus tareas habituales?

- Si, en la mayoría de los casos
- Algunas pude trasladar a mis tareas
- No, no tenían incidencia en mis tareas
- No participé en ninguna actividad de formación
- No sabe / no contesta

Indique su opinión respecto a las remuneraciones percibidas. Para cada una de las siguientes afirmaciones, marque la opción que considere adecuada:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Estoy conforme con el salario percibido.				
Mi remuneración es acorde a mi desempeño.				
Considero que mi salario es superior al correspondiente en el empleo privado, para mi puesto.				
Mi remuneración no es justa en comparación al sueldo de otros (en función a sus desempeños).				
Puedo incrementar mi salario a través de la realización de capacitaciones.				
No existen diferencias salariales entre personal en planta permanente y no permanente.				

¿Cuáles son las dificultades que atraviesa a lo largo de su permanencia en la organización?
(Puede marcar más de uno)

- La normativa vigente no se adecua a las necesidades que la organización requiere
- Ausencia de comunicación entre colegas/superiores
- Ausencia de trabajo en equipos
- Falta de autocrítica, evaluación individual
- Resulta difícil introducir los cambios en los paradigmas actuales
- Limitaciones laborales y/o aptitudinales personales
- Desinterés personal en crecer en la organización
- No tuve obstáculos.
- Otras, mencionar.....

11.2. Resultados del cuestionario

Una vez obtenida la muestra determinada para el presente trabajo, se canceló la posibilidad de continuar recibiendo respuestas, logrando un total de 185 respuestas, siendo 138 del personal de la AGN y 47 de la SIGEN.

A continuación se expone la tabulación de cada una de las preguntas realizadas:

Tabla 1: Organismo al que pertenece	Cantidad	Porcentaje
Auditoría General de la Nación (AGN)	138	74,6%
Sindicatura General de la Nación (SIGEN)	47	25,4%
Total	185	100%

Tabla 2: Edad	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
18 a 29 años	21	8	15,2%	17,0%
30 a 45 años	77	23	55,8%	48,9%
46 a 65 años	40	16	29,0%	34,0%
Total	138	47	100%	100%

Nota: En función de la dispersión de los datos recibidos, se realizó esta determinación de rangos.

Tabla 3: Sexo	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Femenino	78	26	56,5%	55,3%
Masculino	60	21	43,5%	44,7%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 4: Máximo nivel de estudio alcanzado	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Primario	0	0	0,0%	0,0%
Secundario	18	4	13,0%	8,5%
Terciario	13	6	9,4%	12,8%
Universitario	78	30	56,5%	63,8%
Posgrado (especialización, maestría, doctorado)	29	7	21,0%	14,9%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 5: ¿Se encuentra estudiando una carrera de grado o de posgrado?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	40	12	29,0%	25,5%
No	98	35	71,0%	74,5%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 6: Antigüedad en su organización	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Hasta 10 años	84	26	60,9%	55,3%
De 11 a 20 años	37	15	26,8%	31,9%
Más de 20 años	17	6	12,3%	12,8%
Total	138	47	100%	100%

Nota: En función de la dispersión de los datos recibidos, se realizó esta determinación de rangos.

Tabla 7: Puesto que ocupa	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Autoridad Superior/Cargos Directivos	2	1	1,4%	2,1%
Gerente/Subgerente	3	4	2,2%	8,5%
Jefe de Departamento	4	1	2,9%	2,1%
Coordinador/Jefe de equipo/Supervisor	26	15	18,8%	31,9%
Analista Profesional/ Asistente Administrativo/ Auditor de campo	103	24	74,6%	51,1%
Otro: *Síndico de Empresas y Sociedades del Estado		1		2,1%
*Secretaria		1		2,1%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 8: Previo a su empleo actual, ¿se ha desempeñado en otro organismo público?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	48	19	34,8%	40,4%
No	90	28	65,2%	59,6%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 9: ¿Y en el ámbito privado?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	115	32	83,3%	68,1%
No	23	15	16,7%	31,9%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 10: ¿Se encuentra actualmente en planta permanente?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	132	33	95,7%	70,2%
No	6	14	4,3%	29,8%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 11: ¿Cómo es su relación con los agentes que no son de su misma modalidad contractual?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Excelente. No incide la modalidad contractual.	75	16	54,3%	34,0%
Buena en términos generales.	62	29	44,9%	61,7%
Regular, ya que son frecuentes los conflictos.	1	2	0,7%	4,3%
Mala. Constantemente surgen conflictos entre ambos grupos.	0	0	0,0%	0,0%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 12: ¿Considera que existen diferencias entre tareas y responsabilidades entre ambos colectivos?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	57	37	41,3%	78,7%
No	81	10	58,7%	21,3%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 13: En caso afirmativo, ¿qué diferencias considera que existen?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Las tareas son diferentes debido a la modalidad de contratación.	6	9	10,5%	24,3%
Las tareas son similares pero el personal permanente tiene mayor nivel de responsabilidad.	43	22	75,4%	59,5%
Las tareas son similares pero el personal contratado tiene mayor nivel de responsabilidad.	3	1	5,3%	2,7%
Las responsabilidades son diferentes ya que el personal contratado se encarga de tareas temporarias/ transitorias.	3	5	5,3%	13,5%
No sabe / no contesta.	1	0	1,8%	0,0%
Otras:				
*Las tareas son similares pero el no permanente tiene más compromiso y responsabilidad debido a su clara no permanencia en el organismo. Mera especulación.	1		1,8%	
Total	57	37	100%	100%

Tabla 14: ¿Se ha presentado a un concurso público para ascender de nivel dentro de su organismo? (en los últimos dos años)	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	61	20	44,2%	42,6%
No	77	27	55,8%	57,4%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 15: Expresar su opinión respecto a los mencionados concursos. Para cada una de las siguientes afirmaciones, marque la opción que considere pertinente.	Totalmente de acuerdo				De acuerdo				En desacuerdo				Totalmente en desacuerdo				Totales	
	Cantidad		Porcentaje		Cantidad		Porcentaje		Cantidad		Porcentaje		Cantidad		Porcentaje		Cantidad	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Son transparentes.	11	5	11,0%	12,8%	24	21	24,0%	53,8%	52	13	52,0%	33,3%	13	0	13,0%	0,0%	100	39
Solo de trata de una formalidad para lograr la estabilidad/ascender de categoría.	10	4	9,9%	10,5%	61	24	60,4%	63,2%	22	10	21,8%	26,3%	8	0	7,9%	0,0%	101	38
Permite que los mejores agentes logren mejores puestos/niveles.	3	5	2,9%	13,5%	26	10	25,5%	27,0%	50	16	49,0%	43,2%	23	6	22,5%	16,2%	102	37
Fomenta la integración, al poder participar en ellos agentes de otro sector u organización.	8	1	7,9%	2,6%	29	6	28,7%	15,8%	48	25	47,5%	65,8%	16	6	15,8%	15,8%	101	38
Genera una competencia negativa innecesaria entre pares.	20	4	19,8%	10,5%	29	21	28,7%	55,3%	36	11	35,6%	28,9%	16	2	15,8%	5,3%	101	38
No tiene sentido concursar, debido a que ya se desempeña informalmente en el puesto o bien las tareas no se modifican.	7	3	6,9%	7,9%	50	20	49,5%	52,6%	28	11	27,7%	28,9%	16	4	15,8%	10,5%	101	38
Existieron varias oportunidades para presentarse (en los últimos dos años).	2	0	2,0%	0,0%	21	4	21,0%	10,3%	34	7	34,0%	17,9%	43	28	43,0%	71,8%	100	39

Nota: Cabe mencionar que esta pregunta se encontraba con la posibilidad de contestarla o no, independientemente de haberse presentado en concurso con anterioridad. Por tal motivo, las respuestas no corresponden a todos los agentes, sino a quienes tenían la intención de hacerlo.

Tabla 16: Desde su ingreso en la organización, ¿ha atravesado por estos cambios? (Puede marcar más de uno):	Cantidad		Porcentaje	
	AGN: T 138	SIGEN: T 47	AGN: T 138	SIGEN: T 47
Grado	99	18	71,7%	38,3%
Nivel	67	8	48,6%	17,0%
Agrupamiento (solo para el personal permanente).	18	22	13,0%	46,8%
Tramo (solo para el personal permanente)	11	22	8,0%	46,8%
Funciones (incluye mayor responsabilidad)	29	17	21,0%	36,2%
Ninguno	19	6	13,8%	12,8%

Tabla 17: En caso de haber atravesado por alguno o varios cambios, ¿qué significaron para usted? (Puede marcar más de uno)	Cantidad		Porcentaje	
	AGN: T 138	SIGEN: T 47	AGN: T 138	SIGEN: T 47
Un desafío, un crecimiento personal	40	7	29,0%	14,9%
Una mayor remuneración	82	33	59,4%	70,2%
El reconocimiento formal de una tarea/responsabilidad que ya venía desempeñando	28	16	20,3%	34,0%
No hubo diferencia	21	5	15,2%	10,6%
No atravesé ningún cambio	11	1	8,0%	2,1%
No sabe / no contesta	2	2	1,4%	4,3%
*Sin respuesta	11	2	8,0%	4,3%

Nota: Esta pregunta al tener respuesta múltiple en caso que se haya atravesado por uno o más cambios, permite que agentes no la respondan, por lo que se incorpora en la tabla el concepto "Sin respuesta".

Tabla 18: De acuerdo a su experiencia, ¿ha trabajado en otras funciones/equipos de trabajo?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	101	42	73,2%	89,4%
No	37	5	26,8%	10,6%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 19: En caso afirmativo, ¿el cambio fue deseado?:	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	69	29	68,3%	69,0%
No	32	13	31,7%	31,0%
Total	101	42	100%	100%

Tabla 20: ¿Desearía cambiar de función/equipo de trabajo?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	60	18	43,5%	38,3%
No	78	29	56,5%	61,7%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 21: ¿Considera que las promociones de carrera son administradas con transparencia?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	9	10	6,5%	21,3%
En algunos casos	69	28	50,0%	59,6%
No	53	2	38,4%	4,3%
No sabe/ No contesta	7	7	5,1%	14,9%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 22: Marque la/las afirmaciones que describen el desarrollo de carrera y las posibilidades de crecimiento en su organización.	Cantidad		Porcentaje	
	AGN: T 138	SIGEN: T 47	AGN: T 138	SIGEN: T 47
No existe desarrollo de carrera formalmente	74	19	53,6%	40,4%
Los cambios se dan únicamente por lo establecido en la normativa	41	17	29,7%	36,2%
Las autoridades deciden los cambios arbitrariamente	99	22	71,7%	46,8%
Los agentes que son promovidos suelen ser los más destacados en sus tareas	11	1	8,0%	2,1%
Los requisitos de los distintos niveles no resultan ser cumplidos por la totalidad de agentes	63	18	45,7%	38,3%
Existe igual posibilidad de desarrollo para todos los agentes	8	10	5,8%	21,3%
Se priorizan las necesidades personales, intereses y rasgos personales por sobre las capacidades y aptitudes para decidir las promociones y transferencias	32	10	23,2%	21,3%

Tabla 23: Desde su ingreso, ¿Ha tenido evaluaciones de manera formal?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	41	30	29,7%	63,8%
No	97	17	70,3%	36,2%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 24: En caso afirmativo, exprese su opinión respecto las evaluaciones mencionadas. Para cada una de las siguientes afirmaciones, marque la opción que considere adecuada.	Totalmente de acuerdo				De acuerdo				En desacuerdo				Totalmente en desacuerdo				Sin resp.	Totales		
	Canti- dad		Porcentaje		Canti- dad		Porcentaje		Canti- dad		Porcentaje		Canti- dad		Porcentaje		Can- tidad	Canti- dad		
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	AGN	AGN	SIGEN
Recibí una devolución, con identificación de mis fortalezas y debilidades.	6	1	14,6%	3,3%	16	9	39,0%	30,0%	9	17	22,0%	56,7%	8	3	19,5%	10,0%	2	41	30	
Me encuentro conforme con la calificación recibida.	6	5	14,6%	16,7%	22	21	53,7%	70,0%	9	4	22,0%	13,3%	2	0	4,9%	0,0%	2	41	30	
Se implementó de manera responsable y con mesura.	3	1	7,3%	3,3%	14	14	34,1%	46,7%	12	14	29,3%	46,7%	9	1	22,0%	3,3%	3	41	30	
Solo es una herramienta que se aplica para cumplir con la normativa vigente.	11	6	26,8%	20,0%	20	20	48,8%	66,7%	6	4	14,6%	13,3%	1	0	2,4%	0,0%	3	41	30	
No permite medir el desempeño real.	17	8	41,5%	26,7%	14	13	34,1%	43,3%	6	8	14,6%	26,7%	3	1	7,3%	3,3%	1	41	30	
Genera malestar entre los agentes su aplicación.	11	2	26,8%	6,7%	12	14	29,3%	46,7%	14	14	34,1%	46,7%	2	0	4,9%	0,0%	2	41	30	
Se aplica conforme la periodicidad establecida en la normativa.	3	9	7,3%	30,0%	6	12	14,6%	40,0%	13	2	31,7%	6,7%	13	7	31,7%	23,3%	6	41	30	

Tabla 25: ¿Ha participado de actividades de capacitación en el último año?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si	127	38	92,0%	80,9%
No	8	9	5,8%	19,1%
No hubo capacitaciones	3	0	2,2%	0,0%
Total	138	47	100%	100%

Tabla 26: En caso afirmativo, ¿cuál fue el motivo de su participación? (Puede marcar más de uno)	Cantidad		Porcentaje	
	AGN: T 138	SIGEN: T 47	AGN: T 138	SIGEN: T 47
Resultaron interesantes/ atractivas/ desafiantes	25	27	18,1%	57,4%
Fueron indicadas por un superior	95	23	68,8%	48,9%
Eran necesarias para mis tareas	45	8	32,6%	17,0%
Para acreditar las horas de formación requeridas ante una promoción	2	11	1,4%	23,4%
Otro:				
*Por propio desarrollo profesional.	3		2,2%	
*Para lograr la estabilidad.	1		0,7%	
*Por ser capacitadora.	1		0,7%	

Tabla 27: ¿Pudo aplicar lo aprendido en sus tareas habituales?	Cantidad		Porcentaje	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Si, en la mayoría de los casos	34	5	26,8%	13,2%
Algunas pude trasladar a mis tareas	76	30	59,8%	78,9%
No, no tenían incidencia en mis tareas	16	2	12,6%	5,3%
No participé en ninguna actividad de formación	0	0	0,0%	0,0%
No sabe / no contesta	1	1	0,8%	2,6%
Total	127	38	100%	100%

Tabla 28: Indique su opinión respecto a las remuneraciones percibidas. Para cada una de las siguientes afirmaciones, marque la opción que considere adecuada.	Totalmente de acuerdo				De acuerdo				En desacuerdo				Totalmente en desacuerdo				Totales	
	Cantidad		Porcentaje		Cantidad		Porcentaje		Cantidad		Porcentaje		Cantidad		Porcentaje		Cantidad	
	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN	AGN	SIGEN
Estoy conforme con el salario percibido.	21	5	15,2%	10,6%	86	28	62,3%	59,6%	28	11	20,3%	23,4%	3	3	2,2%	6,4%	138	47
Mi remuneración es acorde a mi desempeño.	13	2	9,4%	4,3%	68	23	49,3%	48,9%	51	18	37,0%	38,3%	6	4	4,3%	8,5%	138	47
Considero que mi salario es superior al correspondiente en el empleo privado, para mi puesto.	12	3	8,7%	6,4%	41	12	29,7%	25,5%	58	16	42,0%	34,0%	27	16	19,6%	34,0%	138	47
Mi remuneración no es justa en comparación al sueldo de otros (en función a sus desempeños).	22	6	15,9%	12,8%	77	26	55,8%	55,3%	27	9	19,6%	19,1%	12	6	8,7%	12,8%	138	47
Puedo incrementar mi salario a través de la realización de capacitaciones.	0	1	0,0%	2,1%	23	23	16,7%	48,9%	62	6	44,9%	12,8%	53	17	38,4%	36,2%	138	47
No existen diferencias salariales entre personal en planta permanente y no permanente.	11	0	8,0%	0,0%	29	5	21,0%	10,6%	77	27	55,8%	57,4%	21	15	15,2%	31,9%	138	47

Tabla 29: ¿Cuáles son las dificultades que atraviesa a lo largo de su permanencia en la organización? (Puede marcar más de uno)	Cantidad		Porcentaje	
	AGN: T 138	SIGEN: T 47	AGN: T 138	SIGEN: T 47
La normativa vigente no se adecua a las necesidades que la organización requiere	85	28	61,6%	59,6%
Ausencia de comunicación entre colegas/superiores	87	23	63,0%	48,9%
Ausencia de trabajo en equipos	32	3	23,2%	6,4%
Falta de autocrítica, evaluación individual	68	7	49,3%	14,9%
Resulta difícil introducir los cambios en los paradigmas actuales	94	30	68,1%	63,8%
Limitaciones laborales y/o aptitudinales personales	31	11	22,5%	23,4%
Desinterés personal en crecer en la organización	0	0	0,0%	0,0%
No tuve obstáculos.	0	0	0,0%	0,0%
Otras:				
Falta de motivación, de coordinación con otras gerencias, de oportunidades de crecimiento, de capacitación, otras.	11		8,0%	