



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE CENTRO UNIVERSITARIO  
REGIONAL ZONA ATLÁNTICA



Tesis de Grado para la Licenciatura en  
Gestión de Recursos Humanos

**Título:**

*“Competencias gerenciales aplicadas a la gerencia media dentro del  
Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Río Negro. Análisis de los  
perfiles acordes a cada puesto durante la última gestión de gobierno*

*2011 – 2016”*

**Director/a:** Mgte. BONARDO, Dora.

**Tesistas:** AÑAÑOS, María Eugenia.

BENITEZ, Vanesa Mabel.

CACERE, Mayra Alejandra.

**AÑO 2018**

*"Nadie sabrá mandar si no aprende a obedecer antes, ni será  
buen jefe si no sabe servirse a si mismo.  
El buen jefe ha de poder realizar un trabajo mejor que el de  
los subordinados"*

*Noel Clarasó*



## INDICE

Introducción.....	8
<b>Capítulo I: Marco Teórico</b>	
1. Organización del trabajo.....	13
1.1 Puesto.....	13
1.2 Diseño del puesto .....	15
1.3 Análisis del puesto.....	15
1.4 Perfil del puesto.....	17
1.5 Competencias.....	20
1.5.1 Tipos de competencias.....	20
1.5.2 Competencias determinadas por el CLAD.....	22
1.5.3 Competencias transversales.....	23
1.5.4 Competencias directivas estratégicas.....	24
1.5.5 Competencias profesionales estratégicas.....	29
2. Gestión del empleo .....	31
2.1 Gestión de incorporación.....	31
2.1.1 Reclutamiento.....	32
2.1.2 Selección.....	33
2.1.3 Inducción.....	33
2.2 Gestión de movilidad .....	33

3. Concepto de gerencia.....	34
3.1 Concepto de gerente.....	34
<b>Capítulo II: Contexto Jurídico - Institucional para las funciones gerenciales en el Ministerio de Desarrollo Social.</b> ....	<b>37</b>
<b>Capítulo III: Descripción de las características de los puestos gerenciales</b>	
4. Aspectos intrínsecos de los puestos gerenciales.....	48
4.1 Estructura del puesto.....	48
4.2 Contenido del puesto.....	52
5. Aspectos extrínsecos de los puestos gerenciales.....	52
5.1 Características del ocupante.....	52
5.2 Antigüedad laboral en la Administración Pública.....	53
5.3 Nivel formal de educación.....	55
5.4 Formación superior en el campo de la Administración Pública.....	56
5.5 Capacitación en la Administración Pública.....	56
5.6 Ingreso al puesto y medios de reclutamiento.....	58
5.7 Puesto que ocupa.....	60
<b>Capítulo IV: Relaciones entre puestos y competencias</b>	
6. Resultados y análisis de las encuestas.....	63
6.1 Competencias transversales.....	63

6.1.1	Aprendizaje.....	63
6.1.2	Compromiso con el Servidor Público .....	64
6.1.3	Desarrollo de las relaciones interpersonales .....	65
6.1.4	Integridad institucional.....	66
6.2	Competencias directivas estratégicas.....	67
6.2.1	Administración de políticas.....	67
6.2.2	Comunicación interpersonal.....	68
6.2.3	Construcción de Redes .....	70
6.2.4	Gestión de calidad.....	71
6.2.5	Gestión del cambio .....	71
6.2.6	Gestión de desarrollo de personas.....	72
6.2.7	Manejo de Recursos Humanos .....	74
6.2.8	Orientación al ciudadano .....	75
6.2.9	Planificación .....	76
6.2.10	Proactividad .....	77
6.2.11	Relación con los directivos .....	77
6.2.12	Relaciones institucionales .....	78
6.2.13	Toma de decisiones .....	79
6.2.14	Trabajo en equipo .....	80
6.3	Competencias profesionales estratégicas.....	81

**Capitulo V: Conclusiones y recomendaciones**

Conclusiones.....84

Recomendaciones.....88

Bibliografia .....90

Anexo I.....92

Anexo II.....94

Anexo III .....99

Anexo IV.....102

## ABSTRACT

Este proyecto se encuadró en un marco teórico metodológico cualitativo y descriptivo, buscando analizar las capacidades requeridas y necesarias para desempeñar un cargo de gerencia media dentro del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Río Negro. Para ello se tomó como base teórica el Marco Analítico de Francisco Longo (2002), los aspectos extrínsecos e intrínsecos de Idalberto Chiavenato (1999) y la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, elaborada por el CLAD.

A medida que se avanzó en la investigación se pudo detectar que la organización requiere de personas más comprometidas en el desarrollo de sus funciones, especialmente porque su misión es la de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades sociales.

El gerente público tiene la responsabilidad de consolidar un modelo gerencial integral que garantice la continuidad y sostenibilidad de los proyectos y políticas que se implementen.

Durante el desarrollo de dicha investigación se buscó cotejar si las capacidades, conocimientos y competencias, al igual que los perfiles existentes en los puestos, coincidían con los requisitos esenciales para el desarrollo eficiente y eficaz de un cargo gerencial.

El objetivo de esta investigación no solo fue indagar sobre los puestos mencionados, sino también poder realizar recomendaciones al área encargada de la gestión del recurso humano, como así también a los altos mandos quienes tienen la facultad de formular las políticas públicas y tomar las decisiones necesarias para el logro de la misión de la organización.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se encuadra en la disciplina de Recursos Humanos, abarcando las materias del Plan de Estudio en vigencia para la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

El tema se desarrolló en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Río Negro, el cual tiene como misión principal promover, desarrollar y brindar asistencia a las personas, familias y grupos en situación de emergencia social, según Ley de Ministerios N° 5105/16 de la provincia

El análisis se realizó desde una perspectiva cualitativa y descriptiva, tomando como referencia teórica el Marco Analítico para el Diagnostico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, descriptos por el autor Francisco Longo (año 2002), del cual se utilizó como subsistema principal la Organización del Trabajo, describiendo los procesos de diseño de los puestos de trabajo y definición de los perfiles. Como subsistema de apoyo se tomó al de Gestión del empleo, el cual cuenta con los procesos de incorporación, movilidad y desvinculación. De este subsistema solo se hizo hincapié en los proceso de selección y reclutamiento con el fin de analizar la incorporación de nuevos postulantes y del personal ya existente dentro de la organización. Se observaron los puestos de mandos medios con el objeto de analizar y describirlos, lo que permitió conocer si los gerentes que los ocupan poseen las competencias gerenciales necesarias, las cuales se describen en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público elaboradas por el CLAD (2016). Estos conceptos serán desarrollados a lo largo del capítulo I de esta investigación, el cual da sustento al marco teórico.

Para poder llevar adelante la investigación se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos:

Los mandos gerenciales no son acordes a las funciones que desarrolla el Ministerio de Desarrollo Social, ya que no se realiza una selección según las necesidades, sino que son definidas según las afinidades políticas.



Los niveles gerenciales no cuentan con las competencias requeridas para el puesto, por no contar el Ministerio de Desarrollo Social con un manual de competencias gerenciales.

A lo largo de la investigación, se visualizó que las últimas tendencias indican que en las organizaciones públicas las competencias gerenciales toman un significado especial, debido a que son ellos, quienes llevan a cabo la ejecución de las políticas públicas, que el Estado implementa para brindar servicios ligados al bienestar de la Sociedad, procurando una alta calidad de vida e impacto sobre el desarrollo de la misma. En este sentido es que se indagó respecto de los perfiles de los puestos que ocupan la gerencia media, dentro del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia.

El propósito de esta investigación fue realizar un aporte a la comunidad científica del área de Recursos Humanos, ya que al ser una disciplina nueva no existen muchas investigaciones al respecto. Además, se pretende aportar un punto de vista científico al desarrollo de los Recursos Humanos del ámbito estatal, desde el saber profesional adquirido en la Carrera.

Entre los trabajos encontrados en relación a la temática abordada, se identificaron tres categorías: internacional, nacional y local.

En cuanto a los autores de nivel internacional, podemos citar a Yasid Alberto Montaña Montaña Granado, quien en su trabajo "Habilidades Gerenciales Aplicadas a las Instituciones Públicas", analiza las habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas, con el objetivo de visualizar el impacto y los procesos de la gestión gerencial. En este mismo nivel, encontramos a José Carrasco Carrasco quien en su trabajo titulado "Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local", analiza y describe los puestos de trabajos en la administración local buscando poder crear fichas técnicas que contengan las características y la información de cada uno de los puestos.

Por otra parte, a nivel nacional se cita a los autores Andrea López con su trabajo "La nueva gestión pública", quien plantea la implementación de un liderazgo

consensuado capaz de llevar adelante los desafíos de la organización, como así también, menciona que el personal de la Administración Pública debe contar con competencias para lograr los objetivos organizacionales. Por su parte, Oscar Cuartango en su trabajo "Competencias Laborales en la Administración Pública", presenta una revisión sobre el tema de competencias laborales y propone un diccionario de competencias para la Administración Pública.

Por último, en lo que respecta a investigaciones locales, encontramos a Dora Bonardo, quien en su trabajo "Los Recursos Humanos en el Ambito Municipal y el Desarrollo Local" hace una reflexión sobre la importancia que han tomado los recursos humanos en los últimos años dentro de la esfera pública.

La investigación se orientó a conocer si los perfiles de las personas que ocupan los puestos de la gerencia media dentro del Ministerio de Desarrollo Social son adecuados para el desarrollo de sus funciones. Para ello, se tomó como objetivo general analizar las características de los puestos gerenciales.

Al momento de realizar el proyecto de investigación, desde el área de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Social, se nos brindó un primer organigrama no homologado, el cual mostraba que la población de los mandos medios estaba conformada por 22 direcciones y 11 coordinaciones (anexo I). El trabajo de campo reveló ciertos obstáculos en la accesibilidad de la recolección de información, por una parte nueve de dichas direcciones se encontraban acéfalas y otro punto a tener en cuenta es que algunas direcciones se convirtieron en coordinaciones o fueron adsorbidas por otras. Lo que nos arrojó una muestra real para poder llevar adelante el proyecto de 7 direcciones y 33 coordinaciones.

Se hicieron entrevistas en profundidad a siete directores y encuestas bajo la modalidad online a la totalidad de la muestra, es decir 40 encuestas.

Además, se realizó un análisis documental sobre las principales normativas relativas al objeto de estudio, el cual se ve reflejado en capítulo II donde se describen los diferentes actos administrativos que enmarcan al sistema de administración pública de la provincia de Rio Negro. Comenzando desde la

Constitución Provincial y concluyendo con la ley de Ministerios donde se regula las estructuras organizacionales.

En función a los objetivos específicos que fueron, describir las características de los puestos gerenciales y analizar los puestos gerenciales respecto de las competencias necesarias para desempeñarlos, los mismos están desarrollados en los capítulos III y IV.

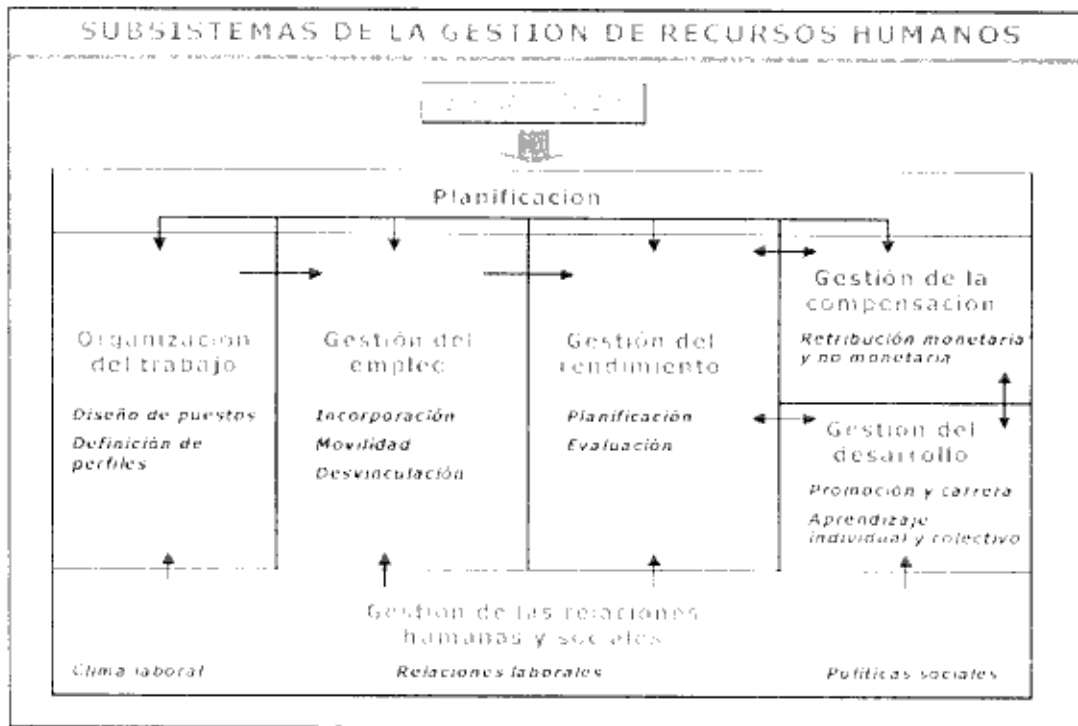
El periodo de la investigación comprendió los años 2011/2016, en el cual el Ministerio de Desarrollo Social sufrió una reestructuración organizacional debido al recambio de autoridades.

## CAPITULO I

### Marco teórico

En los párrafos siguientes se desarrollaran los principales aspectos y definiciones que permitirán describir y comprender el objetivo de estudio de ésta investigación.

La presente investigación se encuadra dentro del marco analítico para el diagnóstico institucional del sistema del servicio civil, expuesto por Francisco Longo (2002), dentro del cual se desarrollan siete subsistemas básicos.



Fuente: Francisco Longo, Mérito y flexibilidad (Adaptación de esquema de Servalós)

Los subsistemas abordados en esta investigación son la organización del trabajo y la gestión del empleo. No obstante, se tomaron otros autores para comprender dicho marco teórico

## 1. Organización del Trabajo:

- a) **Objetivo:** integrar el conjunto de políticas y prácticas de gestión de Recursos humanos destinadas a definir las características y condiciones de ejercicios de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas.
- b) **Relaciones:** se vincula con el subsistema de planificación, de la cual recibe los insumos necesarios siempre que la planificación de recursos humanos sean de medianos y largos plazos. En el caso que esta sea a corto plazo actúa como una variable independiente.
- c) **Procesos:** dentro de este subsistema se diferencia dos procesos
- d) **Diseño del puesto del trabajo y definición de los perfiles.**

La relación más transcendental está dada con el subsistema gestión del empleo ya que el diseño adecuado, de diseños y perfiles actúa como un prerequisite para una correcta gestión de los procesos de incorporación de las personas.

### 1.1 Puesto

Un puesto se define por las funciones y actividades significativas que deben realizarse para obtener un fin, desarrollada bajo ciertas condiciones y una determinada organización. Asimismo, se integra por la explicitación del objetivo, las tareas y procedimientos, las responsabilidades, los recursos, las tecnologías, las relaciones y las especificaciones de las mismas.

Chiavenato (2000) define a un puesto como "la unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de objetivos de la organización".

Un puesto se inserta en un equipo de trabajo perteneciente a una organización que responde a una misión y a un plan organizacional.

Las ventajas de identificar y describir los puestos son las siguientes:

- Constituye una guía de trabajo para el personal y directivo (alcance y responsabilidades- dirección y coordinación);
- Mejora el sistema organizacional al explicitar los procedimientos, disminuir las demoras y los errores.
- Permite determinar el perfil de la persona que ocupe cada puesto.

Jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de soluciones diferentes.

Las bases para las descripciones de puesto se encuentran en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada personal, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá una eficiencia mayor

En la Ley Nº 3052 "Régimen de la Función Pública de la Provincia de Río Negro" en su art.18. clasifica los puestos de trabajo en gerentes públicos y empleados públicos. Mientras que en el art 21 inc. a) se hace referencia a:

*"Se compondrán de "Agrupamientos" o denominación equivalente que emplee el escalafón. En los escalafones que incluyan personal titular de unidades organizativas de nivel directivo, el o los agrupamientos referidos a tal personal, serán tipificados como "Gerencia Pública".*

En este estudio la gerencia media, refiere al puesto de gerente público bajo la denominación de director y coordinador

## 1.2 Diseño del puesto

Por su parte Longo (2002) define al diseño de los puestos de trabajo como "la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados".

## 1.3 Análisis de Puesto

El análisis de puesto tiene como objetivo recopilar información para identificar un puesto, describirlo y diferenciarlo del resto, es un estudio riguroso, minucioso y sistemático. Deberá existir un análisis del puesto que incluya un análisis de las conductas laborales importantes requeridas para un desempeño con éxito cualquier análisis del puesto puede concentrarse en la conducta en el trabajo y en las labores relacionadas con las mismas. Con el cual se distinguen las distintas funciones, actividades y tareas que hacen a un puesto.

**Función:** actividad o conjunto de actividades genéricas que desempeña uno o varios elementos de forma complementaria para conseguir un objetivo concreto y definido.

**Actividad:** conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo determinado en el caso de los trabajadores son las acciones encaminadas a cumplir con las funciones de un cargo

**Tareas:** es aquella que por su objetivo y su exigencia se realiza para llevar con éxito una función que se desempeña en el seno de una organización, estas son con un tiempo limitado.

En cualquiera de estos casos la realización de estos es de suma importancia para la organización, por tal motivo se tiene que proceder de manera responsable cada vez que se lleve a cabo una de estas acciones ya que la organización depende del buen desempeño de sus trabajadores

Las diferentes metodologías que se emplean a la hora de analizar un puesto son:

- Observación directa: es uno de los métodos más utilizados y antiguos, se desarrolla con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio. Las ventajas de este método son: veracidad de los datos obtenidos, no requiere de la paralización del ocupante del puesto, método ideal para puestos sencillos y repetitivos y la correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula base del análisis del puesto ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? y ¿para que lo hace? Sus desventajas son: costos elevados (se requiere de un tiempo prolongados de análisis), la simple observación sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto no permite la obtención de datos importantes, no se recomienda para puestos que no sean sencillos y repetitivos.
- Cuestionario: consiste en responder por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Las ventajas del cuestionario son: el cuestionario puede ser contestado por el ocupante del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, es el método más económico y completo para el análisis del puesto ideal para analizar los puesto de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de ejecutivos. Sus desventajas son: el cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, exige planeación y tiende a ser superficial y distorsionado.
- Entrevistas directas: consisten en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, la obtención de estos datos se hace por medio de una entrevista con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto por lo cual se requiere de una participación activa de ambos participantes. Sus ventajas son obtener datos del puesto a través de la persona que mejor lo conoce, posibilidad de discutir y aclarar las dudas. Este método es el más conveniente y el que proporciona un mayor resultado en el análisis. No tiene contradicciones se puede aplicar a puestos de cualquier tipo y nivel. Sus desventajas son: una entrevista mal



dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que conlleven a una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos. Pérdida de tiempo si el análisis de puestos no se prepara bien para esta tarea. Costos operacionales elevados, se requiere de analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

- Método mixto: este consiste en neutralizar las desventajas y sacar el mayor rendimiento posible de las ventajas de cada método.

Se recomienda realizar una combinación de los métodos mencionados para lograr un análisis exhaustivo de los puestos.

Una vez realizada la recolección de información se procede a elaborar la descripción del puesto.

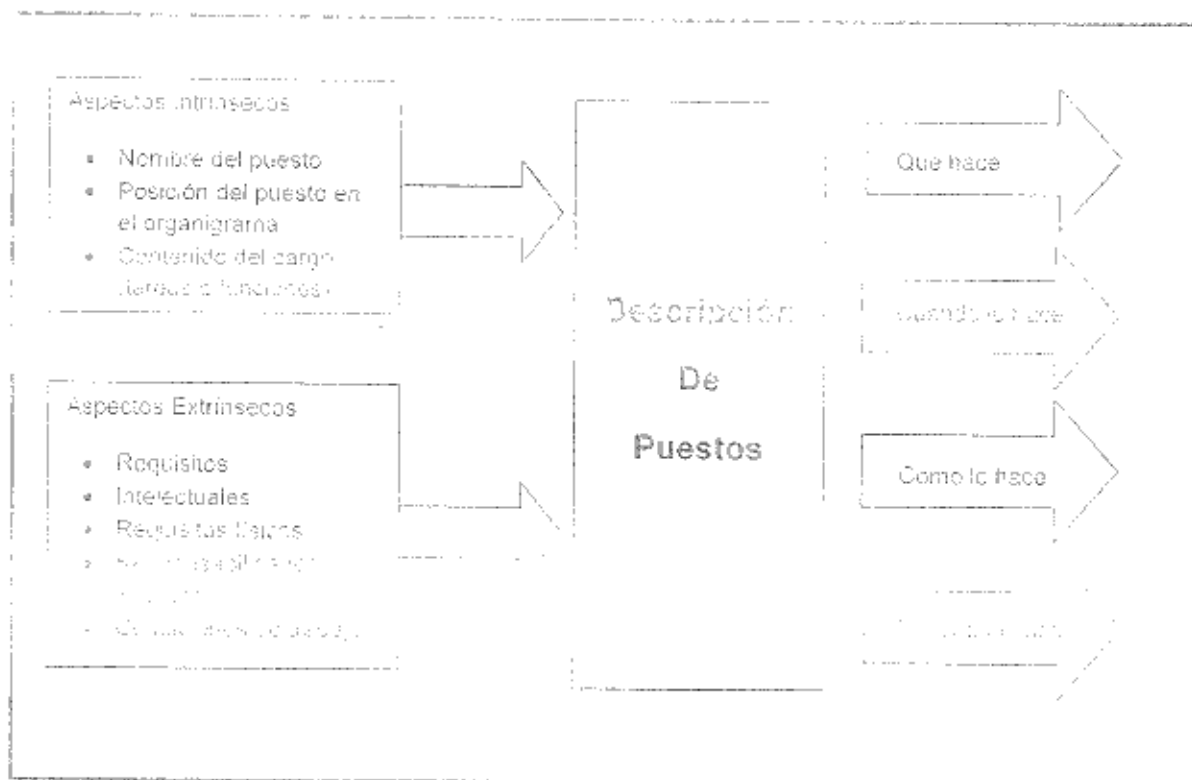
Para lo cual se tendrá en cuenta:

- Reunir la información previa
- Desarrollar cuestionarios y entrevistas
- Analizar la información para definir el puesto
- Elaborar la descripción del puesto y perfil

#### 1.4 Perfil del puesto

Una vez analizado el puesto se procede a definir el perfil del puesto, es decir especificar las competencias esenciales, necesarias para desempeñarlo con éxito.

Para Chiavenato (2000), la descripción de puesto está conformada por factores intrínsecos y extrínsecos, como lo muestra el gráfico, las cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y, ¿Por qué lo hace?



Fuente: Chiavenato I (1999) - Administración de Recursos Humanos

Por lo tanto, definirlo significa especificar las competencias esenciales, conocimientos, destrezas y actitudes que se necesitan para que el agente pueda desempeñarlo con éxito, atravesando las situaciones críticas que le plantea el puesto en cuestión

Es de suma importancia la correcta definición de los perfiles profesionales que ocupan los cargos de la gerencia media, para lo cual Longo destaca que los perfiles deben ser consistentes en cuanto a la identificación de las competencias básicas que los mismos deben reunir.

Otros conceptos que se utilizarán a lo largo de esta investigación y que enriquecen a las competencias requeridas por los ocupantes de los puestos a analizar, son la Formación y Capacitación. Por su parte, Francisco Longo (2002) sitúa a los mismos dentro de los Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, específicamente en el de Gestión del Desarrollo

Por su parte Chiavenato (1988) define a estos conceptos de la siguiente manera.

En cuanto a la formación establece que:

*"La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. En resumen, formación y entrenamiento constituyen los procesos de desenvolvimiento o mejora de las capacidades, conocimientos y actitudes de los hombres."*

La formación es algo que se debe de llevar de forma continua. Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general, son programas a mediano y largo plazo.

En relación a la capacitación Chiavenato (2000) expresa que es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. Cada vez que se le indica a alguien como debe de realizar su trabajo, se le estará capacitando para un mejor rendimiento. Cada vez que se dan pautas o se comenta o discute un nuevo sistema de trabajo, se está también capacitando a alguien. En general son procesos educativos de corto plazo.

## 1.5. Competencias

En el siguiente apartado se describen los aspectos teóricos fundamentales que están vinculados a la noción de competencias.

Si bien este concepto es intensamente desarrollado por varios autores, a lo fines de este trabajo, y específicamente para entender el alcance de los aspectos de la gerencia media, se describirán los tipos de competencias propuestas por Sznirer y Caracho (citados en Marta Allen, 2004) y las competencias propuestas en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público elaborada por el CLAD (2016).

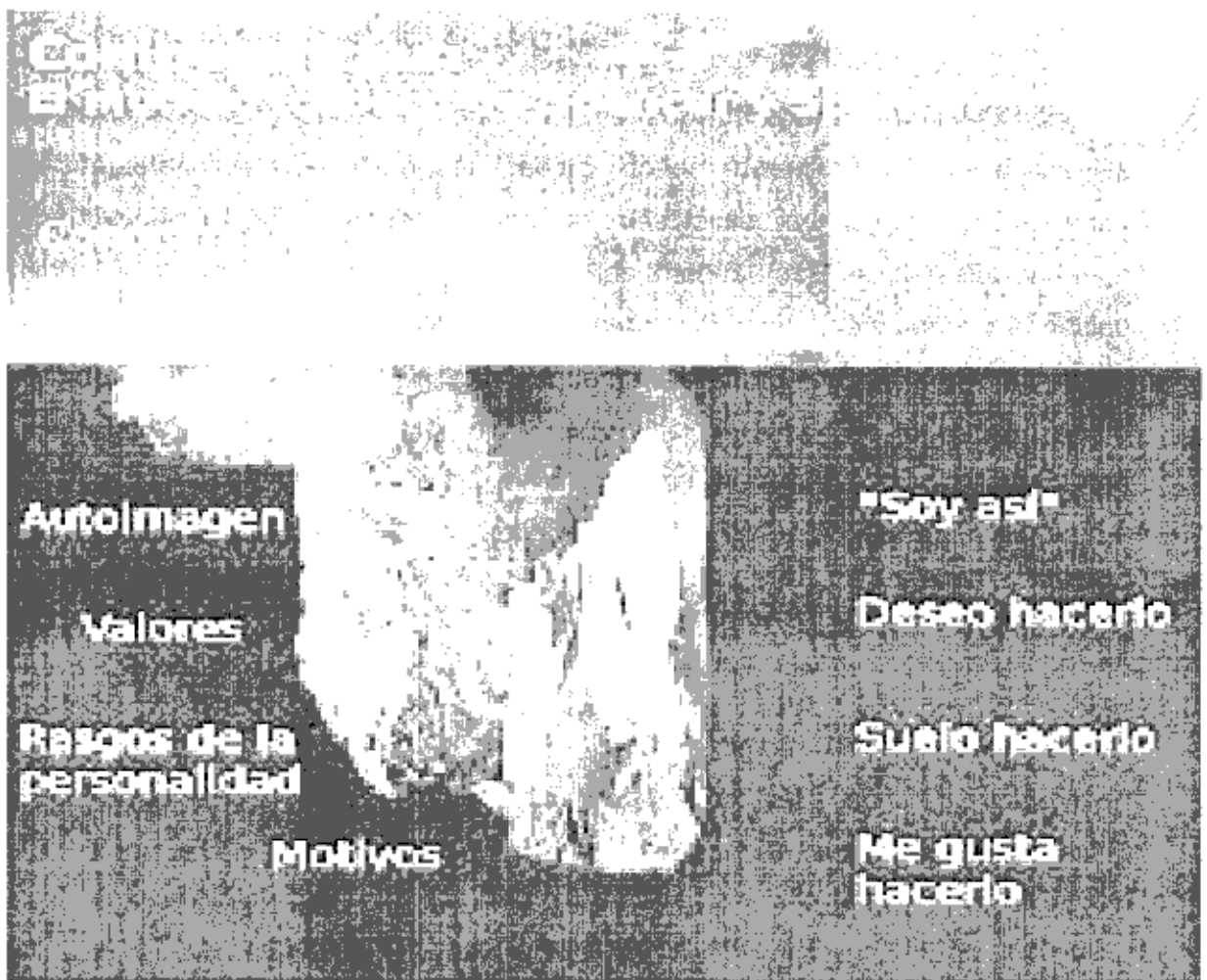
Según Dina Sznirer y José María Caracho (citados en Martha Allen, 2004) define a las competencias como los conocimientos, habilidades, las actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar ciertos resultados.

### 1.5.1 Tipos de Competencias

- Competencias institucionales: son aquellas que permite a lo organización llevar adelante los procesos centrales, claves y mas relevantes que lo diferencia de otras organizaciones y les permite tener éxito. Deben formar parte de todos los miembros de la organización
- Competencias específicas: son propias de los diferentes niveles de líneas, de conducción, gerenciales o de jefaturas.
- Competencias particulares por área o familia de puestos estas permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la organización. Son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.
- Competencias distintivas de un puesto: permite identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo

Estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

Asimismo Spenser y Spenser citado en Alles (2002) propone otra clasificación de las competencias, el modelo del Iceberg, donde muy gráficamente divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos; y las menos fácil de detectar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.



Elaborado por Spenser & Spenser (1993)

### 1.5.2 Competencias determinadas por el CLAD.

En la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, elaborada por el CLAD (2016), se define el término competencia como el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situando en el contexto de la organización real.

Dicho concepto considera elementos relevantes y significativos para el sector público, en sus diversas dimensiones y complejidades:

- Desempeño observable: refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional.
- Puesto y equipo de trabajo: accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.
- Intencionalmente orientado: ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.
- Metas esperables: las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.

- Valor público: finalidad de las es del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.
- Organización real: las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y administración de pertenencia.

Los rasgos de personalidad y valores personales son intrínsecos e inseparables de esta definición de competencias, puesto que subyacen a los comportamientos de las personas e inciden en el desempeño observable. Es este desempeño la evidencia a evaluar, desarrollar, modificar y fortalecer como centro del modelo de la gestión por competencias, puesto que los mejores resultados y prácticas esperadas de las Administraciones Públicas son las motorizadas por valores medulares como la vocación de servicio, la ética, la transparencia, y la conciencia del impacto público de los desempeños.

Asimismo, en la estructura planteada por la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público se reflejan tres tipos de competencias:

**1.5.2.1 Competencias transversales:** son las que se refieren al orden institucional y apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público, independientemente de su función, jerarquía y modalidad laboral, en un contexto profesionalizado. Por otra parte, éstas competencias dan cuenta de la responsabilidad en el autodesarrollo, la aplicación de los protocolos, normas, lenguajes, lógicas de proceso y de decisión del sector público; así como el compromiso con el servicio público que implica la conciencia de sus impactos; la capacidad relacional y la integridad institucional.

<p><b>Aprendizaje continuo</b></p>	<p>Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la eficacia de sus prácticas laborales y su visión del contexto.</p>
<p><b>Compromiso con el servicio público</b></p>	<p>Desempeñarse proactivamente en el marco de los valores, misión y objetivos de la organización y de su colectivo profesional. Evidencia su conciencia sobre el impacto público de las actuaciones de la administración.</p>
<p><b>Desarrollo de las relaciones interpersonales</b></p>	<p>Desempeñarse con disposición activa hacia otros, esperable de los servidores públicos al servicio de los mejores resultados para su organización, evitando el aislamiento y el "secretismo", proporcionando un trato igualitario, que además impida las desventajas de ciudadanos que integran minorías vulnerables.</p>
<p><b>Integridad institucional</b></p>	<p>Obrar con la rectitud y probidad consistentes con los valores organizacionales, haciendo uso responsable y transparente de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización.</p>

**1.5.2.2 Competencias Directivas Estratégicas:** hace referencia a las conductas críticas, las que aseguran la eficacia de la función liderazgo en la franja del personal de conducción: directores de área, de programas, de proyectos, coordinadores o equivalente. Hace foco en las capacidades que apuntan



centralmente a la esfera política, metodológica, motivacional, de liderazgo, de control del rumbo de una organización y también de sus cambios. Son ellas las que aseguran su rol en materia de conducción, planificación, formulación de proyectos, organización, control, evaluación, selección, incentivación, comunicación, interacción e incidencia directa en las personas y los equipos de trabajo en orden a los objetivos y orientación a los resultados, programados y a los no programados.

<p><b>Administración de políticas</b></p>	<p>Contribuye a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y a articular y complementar los objetivos y resultados de las organizaciones burocráticas, desempeñando la función directiva en el marco de las políticas públicas que impulsa el Alto Gobierno.</p>
<p><b>Comunicación interpersonal</b></p>	<p>Iniciar y mantener comunicaciones respetuosas y cordiales; transmitir con transparencia comportamientos previsibles, información y mensajes gestuales, orales y textuales claros, concisos, fehacientes y adecuados al receptor. Atender activamente información, consultas, disensos y mensajes de terceros con actitud constructiva y empática.</p>
<p><b>Construcción de redes</b></p>	<p>Impulsar el autodesarrollo y el desarrollo profesional de sus equipos de colaboradores, integrando, creando o estimulando la participación en redes y foros de intercambio de experiencias, novedades, documentos, casos, soluciones creativas y problemáticas compartidas.</p>
<p><b>Gestión de la Calidad</b></p>	<p>Conducir el área de gestión a su cargo estandarizando las buenas prácticas procedimentales, en el marco del paradigma de la calidad, generando servicios internos o externos seguros y fiables, según indicadores preestablecidos en términos de la legislación vigente y las normas de calidad aplicables.</p>

<b>Gestión del cambio</b>	Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/u operativos para responder a novedades del contexto. Rediseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de competencias requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados.
<b>Gestión del desarrollo de personas</b>	Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar los rendimientos destacados.
<b>Gestión de la participación ciudadana</b>	Activar la participación ciudadana vinculada a los asuntos del área a cargo; considerar expectativas, propuestas y quejas para adecuar crecientemente los servicios, sensibilizando a los colaboradores sobre el derecho a la participación y las ventajas que comporta.
<b>Gestión digital</b>	Reconocer efectivamente el derecho de los ciudadanos a la información pública y a vincularse e interactuar electrónicamente con su administración, donde quiera que se encuentren físicamente situados, asegurando canales efectivos alternativos, válidos todos para admitir el ingreso de formularios, pedidos, consultas, trámites, habilitar su seguimiento y resolución a distancia.
<b>Innovación</b>	Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos, en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública.
<b>Manejo de Recursos</b>	Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.

<b>Manejo de Recursos</b>	Preserva criterios de eficacia y eficiencia en la administración de los recursos materiales, las competencias de las personas y los bienes de uso de la organización.
<b>Negociación</b>	Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes.
<b>Orientación al ciudadano</b>	Conducir y organizar la atención de ciudadanos, con mecanismos accesibles, lenguaje inteligible y procedimientos ágiles y orientados a satisfacer trámites, quejas, consultas, propuestas. Cuantifica, a través de indicadores preestablecidos, el grado de satisfacción por los resultados de gestión y por el manejo de conflictos, quejas o reclamos.
<b>Planificación</b>	Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto.
<b>Proactividad</b>	Actuar con iniciativa e instruir a colaboradores para anticiparse a los acontecimientos previsibles, a los pedidos de información sobre el estado de trámites, y a las demandas internas que implican realizar tareas para satisfacerlas, para fortalecer la percepción de los usuarios sobre el compromiso del servicio a cargo de la unidad.
<b>Relaciones con directivos</b>	Facilitar, mantener, participar en ámbitos de intercambio con el cuerpo directivo de su organización y de otras organizaciones a fin de compartir experiencias, soluciones y propuestas, para articular estratégicamente los objetivos convergentes.

<b>Relaciones institucionales</b>	Sostener la calidad de los vinculos regulares y crear nuevos vinculos necesarios actuando en representaci3n de los intereses de su organizaci3n.
<b>Resoluci3n/mitigaci3n de problemas</b>	Reconocer relaciones causa-efecto en el campo de los problemas identificados que afronta su 3rea y organizaci3n, para centrarse en los problemas troncales hacia los cuales enfocar soluciones estrat3gicas. Dise1ar soluciones alternativas calculando beneficios contra costos de su implementaci3n, riesgos correlativos e impactos asociados.
<b>Toma de decisiones</b>	Adoptar e informar decisiones explorando previamente alternativas para minimizar los costos y aumentar las ventajas para la organizaci3n, en la materia que se decide.
<b>Trabajo bajo presi3n</b>	Manejar las emociones en pos de la calidad de los actos de gesti3n, evitando reacciones temperamentales en situaciones de presi3n. Objetivar y enfocar los problemas a resolver, disoci3ndolos de las personas involucradas en ellos. Hacer de los desacuerdos, dificultades, errores detectados o planes fallidos nuevos motivos de aprendizaje colectivo para capitalizar constructivamente la situaci3n, y evitar su repetic3n
<b>Trabajo en equipo</b>	Constituir equipos de trabajo y participar en ellos para favorecer el clima laboral, complementar y potenciar las competencias diferenciadas; compartir recursos e informaci3n y alcanzar mejores resultados.
<b>Visi3n estrat3gica</b>	Comprender el entorno pol3tico y la din3mica de las tendencias que explican el estado de cosas; anticipar problemas y oportunidades en el mediano y largo plazo para el 3rea a cargo, la organizaci3n y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa m3s adecuada frente a cada situaci3n presente o eventual, comunicando al equipo la l3gica de las decisiones directivas.

**1.5.2.3 Competencias Profesionales Estratégicas:** se relaciona con los puestos, es decir, aquellos que no implican responsabilidad de conducción sobre otras personas, corresponden a perfiles cuyo peso recae con mayor énfasis en las especificidades de sus puestos de trabajo.

Se destacan diez competencias de gestión estratégicas de estos profesionales, técnicos y administrativos que son las que aluden a la actuación administrativa, colaboración, comunicación, producción, atención de demandas internas y externas, registros, con aplicación eficiente de las tecnologías disponibles.

<b>Aporte técnico-profesional</b>	Poner a disposición de la Administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos.
<b>Atención de problemas</b>	Identificar a tiempo los problemas a resolver, los recursos para afrontarlos, las alternativas, sus costos y riesgos, antes de tomar la decisión en el nivel que le compete.
<b>Comunicación efectiva</b>	Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.
<b>Creatividad</b>	Aplicar su experiencia y pericia en la mejora del uso de datos para perfeccionar metodologías e interacciones del equipo, orientadas al usuario externo o interno.
<b>Gestión de procedimientos de calidad</b>	Realizar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.
<b>Instrumentación de decisiones</b>	Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión.
<b>Manejo emocional</b>	Preservar el diálogo armónico y el respeto en sus planteos sobre desacuerdos, demoras, incertidumbre, errores y dificultades laborales, sin

	afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.
<b>Programación del trabajo</b>	Definir el programa semanal de actividades, en el marco del plan institucional, determinando resultados a alcanzar, tareas a realizar, tramitaciones a resolver y demoras a subsanar, así como los costos y los insumos necesarios para lograrlo.
<b>Respuesta a requerimientos</b>	Mantener interdependencias positivas y productivas con su equipo y sus superiores para concretar resultados.
<b>Uso de tecnologías de la información y la comunicación</b>	Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño.

Visualizando el amplio abanico de competencias citados por el CLAD, podemos definir cuáles son aplicables para la gerencia, cargo desempeñado por los niveles medios dentro de la administración pública.

La administración pública está conformada por todos aquellos elementos que la hacen efectiva, como por ejemplo, los funcionarios, los edificios públicos, etc. Su función principal es la creación de un vínculo o relación entre el poder político y el pueblo o ciudadanía. Puede ser considerado como una disciplina que se encarga del manejo práctico de los recursos y de la dirección de las actividades correspondientes al trabajo por parte de las personas, siempre enfocada al logro del objetivo, de satisfacer los intereses públicos, o sea, las expectativas de la sociedad en la cual se encuentra inserta.

Para Francisco Longo (2002) las competencias gerenciales hacen referencia a la institucionalización de la dirección pública. lo cual requiere de directivos dotados de competencias precisas para el desarrollo de una actuación exitosa, dentro de un puesto de trabajo. A su vez agrega que la noción de competencias trasciende la del conocimiento técnico ya que van a depender de un conjunto de atributos entre los cuales se deben incluir la motivación, rasgo de carácter, actitudes o

valores, destrezas y capacidades cognoscitivas o de conductas. La combinación de estas cualidades directivas hace posible un rendimiento exitoso, como así también el análisis del contexto en el cual se aplica.

Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacarse en distintos ámbitos y en diferentes puestos. Para ocupar un cargo gerencial una persona debe tener una mezcla de varias competencias y no sólo una o dos.

El segundo subsistema que abordamos para esta investigación es:

## 2. Gestión del Empleo:

- a) Objetivos: hace referencia a los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.
- b) Relaciones: se vinculan con el subsistema de organización del trabajo el cual aporta desarrollo de diseño de puestos y perfiles.

Otro subsistema con el que se interconecta es el de gestión del rendimiento el cual actúa como fuente de información relevante para un conjunto de decisiones que afectan a la movilidad de las personas o a su salida de la organización (desvinculación).

- c) Procesos: en este subsistema se desarrolla los procesos de gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción), la gestión de la movilidad (movilidad funcional, movilidad geográfica y la gestión de la desvinculación).

### 2.1 Gestión de Incorporación

Hace referencia a las políticas y prácticas vinculadas al acceso de las personas al puesto de trabajo. Dentro de esta gestión se puede distinguir tres tipos de procesos

## 2.1.1 Reclutamiento

Se destaca por buscar y atraer candidatos a los puestos de trabajo a cubrir.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda, dentro y fuera de la organización, de personas para llenar una vacante. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH la oportunidad de empleo que debe llenar. En otras palabras es el conjunto de procedimientos orientados atraer al personal potencialmente calificado para ocupar un cargo dentro de la organización, es de suma importancia que el reclutamiento filtre la información del personal de acuerdo con las especificaciones de cada cargo, característica fundamental para poder facilitar el proceso de selección.

A la hora de incorporar personal las fuentes de reclutamiento deben ser funcional al puesto a cubrir, es decir, que va a depender del perfil que se busca la fuente que se va a utilizar, entre las cuales podemos distinguir.

Fuentes internas: ésta fuente se implementa en función de cubrir vacantes mediante la promoción o transferencia de personal. Entre sus ventajas se destacan la creación de oportunidades de promoción, la incrementación de la motivación e implica menores costos para la organización. Por otra parte tiene como desventajas el conformismo y la limitación del talento.

Fuentes Externas: son utilizadas para cubrir vacantes mediante candidatos que son ajenos a la organización. Sus ventajas es que atrae experiencia y sangre nueva a la organización. Así mismo, trae aparejada frustración en cuanto a las expectativas internas del personal existente y exige al nuevo integrante un tiempo de adaptación tanto en términos organizativos como del cargo.

Dentro de los medios de reclutamiento externos podemos encontrar anuncios, recomendaciones, bases de datos, universidades y agencias de reclutamiento de personal.



### 2.1.2 Selección

Comprende la elección y aplicación de los instrumentos precisos para elegir bien, y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos. Busca mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y decisión entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

### 2.1.3 Inducción

Comprende las políticas y prácticas a recibir adecuadamente a las personas y acompañarles en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

## 2.2 Gestión de la movilidad

Esta hace referencia a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo de la organización, y se pueden distinguir

- Movilidad funcional implica solo cambio de tareas
- Movilidad Geográfica implica además del traslado del lugar de trabajo cambios de residencias
- La gestión de la desvinculación está relacionada con la extinción de la relación de empleo, la misma se pueden dar por las siguientes causas disciplinarias, inadecuación o bajo rendimiento, razones económicas, organizativas o tecnológicas. Otras causas de desvinculación pueden ser jubilación, renuncia o incapacidad total.

Los subsistemas mencionados constituyen herramientas básicas sobre las cuales se gestionan todas las actividades inherentes a los Recursos Humanos.

Para seguir con la investigación se debe tener en claro, los siguientes conceptos:

### 3. Gerencia

Proceso de trabajo con y a través de otras personas y grupos, para alcanzar metas organizacionales. Esta definición no hace distinción entre organizaciones comerciales o industriales. Puede aplicarse a cualquier organización, trátase de negocios, instituciones educacionales, hospitales, organizaciones políticas y aún la familia. Para tener éxito, estas organizaciones requieren que el gerente tenga habilidades interpersonales. El logro de objetivos organizacionales a través de liderazgo es la gerencia

La administración pública enfrenta numerosos retos y son los directivos públicos quienes deben enfrentar estos desafíos dentro de una sociedad dinámica y cambiante, la cual demanda cada día servicios de mayor calidad, la persona que desempeña tal función se lo denomina Gerente o Director, es quien coordina los recursos internos, representa a la organización frente a terceros y controla las metas y objetivos. La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una organización. Por tal motivo la administración pública requiere de una gerencia más profesionalizada.

#### 3.1 Gerente

Según Graciela Falivene (1998), el gerente público es aquella persona que ocupa puestos en los que prevalece el componente directivo sobre el técnico o profesional, el componente directivo es aquel que tiene responsabilidad sobre los resultados, las personas y los recursos humanos, es además un líder, capaz de comprometer y motivar a los miembros de la organización, un agente de cambio innovador que coopera en la definición de los intereses públicos.

Por su parte, Henri Fayol, en su libro "Administración Industrielle et Generale" (1916) identificó cinco funciones universales y que por lo tanto, cada gerente debe ser capaz de aplicarlas en su trabajo diario, las cuales son:

- La Planeación: proceso por el cual se definen metas y objetivos y sus respectivas estrategias de acción que permiten alcanzarlos.
- La Organización: implica el diseño de la estructura mas adecuada para llevar a cabo los planes.
- La Dirección: debe orientar y guiar a sus subordinados para alcanzar los objetivos y metas organizacionales alineado a las políticas de la misma.
- La Coordinación: se basa en unificar y organizar las tareas de cada área organizativa y así, conseguir la complementación y enriquecimiento de las mismas en la organización, con el fin del lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz.
- El Control: es el seguimiento de las actividades para asegurar su correcta organización y alineación con lo planeado. En caso contrario poder corregir las desviaciones que se pueden llegar a encontrar. Si el control es inadecuado, las fallas no se detectan. Otro objetivo del control, es supervisar el progreso y ejecutar los cambios necesarios para dar cumplimiento a las metas establecidas.

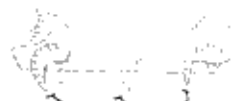
## Aportes:

### *Funciones Administrativas.*

*Fayol define el acto de administrar como: planear, Organizar, dirigir, coordinar y controlar*

1916, p. 1

1916, p. 1



Fuente: Administración Industrial et Generale / Je 1916 / Henri Fayol

El papel principal del gerente es el de utilizar eficientemente todos los recursos a su disposición con el fin de obtener el máximo posible de beneficios.

Entre las responsabilidades básicas de un gerente se encuentran:

- Incrementar el estado de la tecnología de la organización;
- Perpetuar la organización;
- Darle dirección a la organización;
- Incrementar la productividad;
- Satisfacer a los empleados;
- Contribuir con la comunidad.

## CAPITULO II

### **Marco Legal- Institucional para las funciones gerenciales en el Ministerio de Desarrollo Social**

En éste capítulo se describen las distintas normas legales que enmarcan el sistema de administración de la provincia de Río Negro, especialmente aquellas referidas al tema de este trabajo. Así, se dará un panorama de las principales normativas comenzando con la Constitución Provincial hasta llegar a las leyes que regulan los puestos y sus correspondientes competencias dentro del sistema administrativo. Concluyendo con la ley de ministerio, marco regulatorio de la estructura organizacional del Ministerio de Desarrollo Social, ámbito donde se desarrollará la investigación en cuestión

En las últimas décadas han existido numerosas reformas administrativas que han transformado profundamente a la administración pública. En consecuencia, se generaron estrategias y políticas en procura de una adecuada gestión. Cabe destacar que es la Constitución Provincial en su capítulo V, parte II titulada "Políticas especiales del Estado - Sección Primera - Políticas Administrativas" quien establece los principios, estatuto, carrera administrativa, inhabilidades, ingreso-estabilidad, capacitación-participación, remoción y responsabilidades de los agentes que cumplen funciones dentro de la órbita Estatal. (Art. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 y 54 CPRN).

En consecuencia, con el objetivo de adaptar el funcionamiento de la administración pública provincial a las necesidades de la comunidad demandante de bienes y servicios públicos, mediante la Ley N° 3052 se crea el Régimen de la Función Pública, quien regula la definición y modificación de estructuras organizativas, el ingreso, desarrollo, carrera, deberes y derechos del personal, la

estructura y composición de los salarios, así como la relación de éstos con el presupuesto provincial.

Los principios fundamentales de ésta norma son:

- Eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos;
- Racionalidad en la administración y distribución de los recursos;
- Equidad y justicia social;
- Participación de los usuarios y agentes públicos en los procesos de diseños y prestación de los bienes y servicios que demanda la comunidad.

Por su parte, los objetivos específicos son:

- Contribuir al mejoramiento y modernización de estructuras organizativas del Estado provincial y a su adecuación cualitativa y cuantitativa a las necesidades y requerimientos de servicios de la sociedad.
- Profesionalizar la administración pública provincial en todos sus niveles, mediante la obtención y desarrollo de los recursos humanos necesarios y adecuados para el eficaz y eficiente funcionamiento de sus instituciones.
- Articular la administración de los recursos humanos con las necesidades organizacionales y con las políticas salariales, presupuestarias y financieras.

Por esta razón, que la ley manifiesta:

*"Artículo 5º - El Régimen de la Función Pública se instrumentará mediante tres sistemas:*

*a) Sistema de Administración de Estructuras Organizativas, para regular el proceso de diseño y aprobación de las unidades organizativas y sus puestos de trabajo, alcanzados por el presente régimen.*

*b) Sistema de Administración de Recursos Humanos: Para regular los procesos relacionados con la carrera administrativa del personal.*

*c) Sistema de Administración Salarial: Para regular los criterios de remuneración de los agentes públicos y su articulación con la gestión presupuestaria de recursos humanos".*

Esta norma establece determinar las estructuras organizativas de la administración provincial, como instrumento mediante el cual a las instituciones organizan sus recursos materiales y humanos para lograr los resultados que se esperan de ellas.

La Administración de Estructuras es un proceso mediante el cual en un ámbito institucional determinado se diseña y definen los organigramas, las responsabilidades y la cantidad de puestos de trabajo. Además se fijan las unidades organizativas y la planta de puestos de trabajo, lo que se van a clasificar según su jerarquía.

En éste sentido la ley es explícita cuando indica

*"Artículo 7º - Las estructuras organizativas y la clasificación de los puestos de trabajo serán revisadas y aprobadas anualmente, a fin de verificar su adecuación a los objetivos institucionales y la racionalidad técnica de su diseño y dimensión. La aprobación formal de las estructuras organizativas, será condición necesaria para la asignación de recursos presupuestarios, correspondientes a gastos en personal y para las designaciones de personal en los puestos de trabajo. Dicha aprobación se realizará mediante decreto refrendado por los Ministros de Hacienda, Obras y Servicios Públicos y el del área a que corresponda la estructura, siempre que se cuente con dictamen favorable del Consejo Provincial de la Función Pública y Reversión del Estado.*

*Artículo 8º - Los proyectos de estructuras organizativas, deberán contener:*

*a) Una configuración de unidades organizativas*

*b) Una planta de puestos de trabajo."*

Con respecto al Sistema de Administración Salarial, se debe aclarar que en el antiguo régimen de carrera administrativa, reglamentado por la Ley N° 1844, la política salarial se establecía mediante categorías a las cuales se ascendían por un requisito fundamental como lo es la antigüedad en el cargo.

A partir de la sanción de la Ley N° 3052, surge un nuevo concepto de administración salarial, la cual incluye una política salarial única que prioriza niveles adecuados de remuneración e incentiva un mejor desempeño. Por otra parte, las remuneraciones se vinculan a los resultados obtenidos dentro de la unidad organizativa y a las metas logradas por el agente que desempeña la función.

En este sentido la Ley es explícita cuando indica:

*"Artículo 12 - En la administración pública provincial se establecerá una única estructura de niveles salariales para todos sus organismos, sobre la base de una adecuada relación entre los requisitos, las responsabilidades y las remuneraciones de los puestos de trabajo, a fin de retener y desarrollar recursos humanos calificados, dentro de un marco que brinde una equitativa carrera administrativa*

*Artículo 16 - La afectación de recursos a gastos en personal que permitan ejecutar la política salarial, sólo podrá efectuarse una vez aprobadas las estructuras organizativas, según lo dispone el artículo 7° de la presente Ley".*

En cuanto a lo referido al Sistema de Administración de Recursos Humanos, mencionado en la presente ley, los agentes sólo podrán encuadrarse en las



siguientes condiciones: Gerente Público y Empleado Público, como se establece en el siguiente artículo:

*"Artículo 18 - Los agentes públicos comprendidos en el régimen instituido por esta Ley, podrán revistar en alguna de las siguientes condiciones:*

*a) Gerentes públicos.*

*b) Empleados públicos.*

*Artículo 19 - Tendrán la condición de gerentes públicos los agentes de planta permanente que revisten en los agrupamientos tipificados como de "Gerencia Pública" en los respectivos escalafones, en los términos y condiciones que se establecen más adelante. Tendrán la condición de empleados públicos los restantes agentes que se desempeñen en el ámbito del Poder Ejecutivo, con las excepciones previstas en la presente Ley*

*Artículo 21 - Todos los escalafones de la administración pública provincial, incluidos los que correspondan a personal regido por ordenamientos particulares, deberán adecuarse a las siguientes reglas:*

*a) Se compondrán de "Agrupamientos" o denominación equivalente que emplee el escalafón. En los escalafones que incluyan personal titular de unidades organizativas de nivel directivo, el o los agrupamientos referidos a tal personal, serán tipificados como "Gerencia Pública".*

*b) Cada agrupamiento podrá subdividirse en tantas aperturas como sea necesario, las que se denominarán "Nivel" o en su caso, con el nombre equivalente que reciban en el respectivo escalafón.*

*c) Cada nivel o agrupamiento se subdividirá en "Grados" de una escala única, válida para el conjunto del escalafón*

d) Cada grado estará asociado a un valor o coeficiente que permita establecer el salario básico correspondiente al mismo".

En definitiva, la Ley de la Función Pública es un marco normativo dentro de la administración pública provincial, en la cual se establece como punto de partida la vinculación de los sistemas de estructura organizativa, de recursos humanos y salarial, los cuales constituyen un sistema de gestión de los recursos humanos otorgándoles características sistemáticas y estratégicas que favorezcan no sólo a la carrera administrativa de los agentes sino también al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dentro de las leyes que incrementan el fortalecimiento y la capacitación de los agentes públicos se encuentra la Ley N° 3227, la cual corresponde al programa permanente de formación y capacitación para el desarrollo institucional y laboral dirigido a todos los agentes públicos del Poder Ejecutivo provincial. La misma refuerza lo mencionado dentro de la Constitución Provincial y la Ley N° 3052.

En este sentido la Ley es explícita cuando indica:

*Artículo 1º - Créase el Programa Permanente de Formación y Capacitación para el Desarrollo Institucional y Laboral dirigido a todos los agentes públicos dependientes del Poder Ejecutivo Provincial con el fin de posibilitar el cumplimiento de lo establecido en los artículos 40 incisos 2 y 3, 51 y 52 de la Constitución Provincial # y el artículo 33 de la Ley N° 3052 #, todo lo cual se encuadra en el propósito general de aportar al fortalecimiento de las competencias laborales a fin de mejorar la calidad del servicio público*

Dentro de la misma, en el capítulo IV, hace mención a la capacitación en general con el fin de orientar las acciones al mejoramiento de la calidad, eficiencia y equidad del servicio público por medio del fortalecimiento de los perfiles laborales de los agentes públicos que cumplen funciones dentro del Poder Ejecutivo Provincial. Por otra parte, con el afán de dar respuestas a las necesidades del

servicio público se deben delinear diversas actualizaciones como el establece en su artículo 10:

*Artículo 10 - En el marco del Programa Permanente de Formación y Capacitación deberán incluirse líneas de actualización que brinden respuestas a las necesidades derivadas de.*

*a) El puesto de trabajo*

*b) La promoción del empleado y del gerente público*

*c) El desarrollo de perfiles gerenciales.*

*d) La calidad de servicio y atención al público.*

Siguiendo el orden cronológico en cuanto a la elaboración de las leyes que regulan a la administración pública, citamos a la Ley N° 3487, la que suplió a la Ley N° 1844 que regulaba el funcionamiento del empleo público. Por lo que en ella se establece el estatuto general y básico para el personal de la administración pública de la provincia de Río Negro, creada en el año 2000.

El estatuto establece nuevas relaciones laborales entre el Estado Provincial y los agentes públicos. Constituye un nuevo régimen en la carrera administrativa, donde el progreso del agente es bajo dos modalidades: horizontal y vertical; y su ingreso, permanencia y progreso están basados en la idoneidad, el mérito y la capacitación.

De los diferentes aspectos de la presente ley, ésta investigación se centra en el anexo II, capítulo II, en el que se establece el escalafón provincial general delimitando los principios generales en su art. 2, cuando explicita:

*Artículo 2º - Se establece un Régimen de Carrera Administrativa basado en los principios de.*

*a) Ética en la función pública.*

b) *Estabilidad en el empleo.*

c) *Ingreso, permanencia y progreso basados en la idoneidad, el mérito y la capacitación.*

d) *Transparencia e igualdad de oportunidades en los procedimientos que se instituyen en el presente.*

e) *Asignación de funciones acordes con las capacidades de los agentes.*

f) *Evaluación del rendimiento, de la productividad del desempeño en el ejercicio del empleo público y de la responsabilidad de los agentes públicos para su promoción en dicho régimen.*

*Artículo 3º - El Régimen de Carrera Administrativa aprobado por el presente, está orientado a promover la profesionalización en la función pública, propendiendo a asegurar la articulación de los objetivos y metas organizacionales de la Administración pública Provincial con el desarrollo de las competencias laborales de quienes prestan servicios en ella.*

Dentro de la presente ley se establece la carrera administrativa del agente público, su progreso y desarrollo dentro de la órbita estatal, tal cual lo cita la ley en sus artículos:

*Artículo 5º - El agente ingresa a la Carrera Administrativa en un Agrupamiento, Nivel, Tramo y Grado de acuerdo con el Régimen de Selección aprobado por el presente. La Carrera Administrativa consiste en el paso del agente a los distintos grados, tramos, niveles y agrupamientos conforme el Régimen de Promoción establecido en el presente.*

*Artículo 6º - El Régimen de Carrera Administrativa comprende el progreso de los agentes públicos en forma vertical y horizontal*

En cuanto al progreso horizontal implica la promoción a diferentes tramos y grados y representaba la maduración y desarrollo de las competencias laborales. Por su parte, el ascenso vertical, implica los niveles escalafonarios lo cual habilita al agente a ocupar cargos de mayor responsabilidad, complejidad y autonomía.

Habiendo desarrollado los aspectos de la carrera administrativa que establece la Ley N° 3487, es que retomamos el tema central de la investigación, por lo que cabe destacar el agrupamiento gerencial en cuanto al ejercicio de sus funciones y el mismo se encuentra explicitado en dicha ley en el anexo II, capítulo IV:

*Artículo 27°- El personal seleccionado como titular de funciones comprendidas en el Agrupamiento Gerencia Pública las ejerce por un período de cuatro (4) años. Sólo son removidos de sus funciones cuando obtengan una calificación inferior a la adecuada o equivalente en su respectiva evaluación anual del desempeño sean sancionados por falta grave o el puesto de trabajo que ocupasen sea suprimido por razones de servicio y no implique la creación de otro de naturaleza equivalente o similar. Finalizados los cuatro (4) años calendario contados a partir de su designación en dichas funciones o producida la respectiva vacante, se debe convocar a un nuevo proceso de selección. En caso de que su anterior titular no fuera seleccionado para un nuevo período dicho agente continúa con su carrera administrativa en el nivel y grado escalafonario que hubiera alcanzado en el agrupamiento correspondiente*

Como fue mencionado al inicio del presente capítulo se concluye este apartado con la Ley de Ministerios N° 5105/16, su origen se basa en el art 183 de la CPRN, el que determina que los asuntos de la provincia estarán a cargo de los distintos ministros que conforman el gabinete del Poder Ejecutivo.

De esta ley tomaremos el Artículo 19 que determina las competencias generales y particulares del Ministerio de Desarrollo Social.

Tal como se explicita en el siguiente artículo:

*Artículo 19.- Competencia del Ministerio de Desarrollo Social: Compete al Ministerio de Desarrollo Social asistir al Gobernador en todo lo inherente a la promoción desarrollo y asistencia de las personas, familias y grupos en situación de emergencia social y, en particular:*

- 1. Entender en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia.*
- 2. Ejecutar los planes, programas y proyectos de su área elaborados conforme las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial.*
- 3. Entender en todo lo atinente a la promoción, protección y desarrollo integral de las personas y familias.*
- 4. Intervenir en la articulación de políticas del área con los organismos internacionales, el Estado Nacional, los demás Estados provinciales y los municipios.*
- 5. Entender en la elaboración de estudios, diagnósticos y series estadísticas para un mejor conocimiento de la problemática del sector.*
- 6. Entender en todo lo atinente a la promoción de nuevas modalidades de participación de los sectores interesados en la problemática social, desarrollando políticas centradas en la promoción y generación de trabajo y la producción.*
- 7. Entender en todo lo atinente a la atención de hombres, mujeres, niñas niños, adolescentes, jóvenes y adultos mayores con necesidades básicas insatisfechas y de personas indigentes o con discapacidad, tutela de instituciones y hogares permanentes y transitorios.*
- 8. Intervenir en las políticas de equiparación de género.*

*9. Efectivizar la asistencia integral de la mujer en situación de vulneración de derechos.*

*10. Intervenir en la prevención y rehabilitación de adicciones sociales.*

*11. Entender en el ámbito de su competencia lo referido a la asistencia de presos y liberados.*

Respecto de las normativas específicas (resoluciones y/o disposiciones) internas al Ministerio de Desarrollo Social relacionadas con el tema de investigación, se ha comprobado en la búsqueda de información documental que no existen tales, siendo la práctica informal o la normativa general la que regulan los procesos de organización del trabajo y gestión del empleo. Asimismo, se obtuvo un organigrama de uso interno, el cual no se encuentra homologado. A lo largo de la investigación y según la información recolectada se ha podido elaborar un esquema informal de organización de puestos para cada dirección y coordinación.

## CAPITULO III

### Descripción de las características de los puestos gerenciales.

Como es mencionado en el marco teórico que da sustento a esta investigación, un puesto es definido por aquellas funciones y actividades, significativas que debe desarrollar una persona en busca de un fin específico, las cuales deben desarrollarse siguiendo determinadas condiciones.

Recordando lo citado por Chiavenato (2000) respecto de la descripción de puestos, a continuación, se mencionan las características de los puestos gerenciales en función de sus aspectos intrínsecos y extrínsecos.

#### 4. Aspectos intrínsecos de los puestos gerenciales

Los puestos encuadrados en la gerencia media son los de director y coordinador.

Según Chiavenato (2000) la descripción y análisis de puestos se centra en los aspectos intrínsecos, haciendo referencia al nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicación) y contenido del cargo (tareas o funciones).

##### 4.1 Estructura de Puestos

A través de lo investigado en los diferentes documentos analizados y observando las características de los puestos en el periodo tomado (2011 – 2016), los mismos han sufrido transformaciones en cuanto a su estructura, debido a los cambios ministeriales que se dieron en todo el poder ejecutivo de la provincia. La administración pública, vivió una transformación física notoria, las principales reorganizaciones se dieron en los altos mandos, como es el caso de la figura del ministro de Desarrollo Social.



Al momento de la entrevista el Director de Administración señala que:

*"...cuando asume el Ministro Paillalef (2012) el Ministerio no contaba con una planta media por lo que la estructura sufrió modificaciones. Posteriormente pasaron Vallasa y Arroyo, en el (2016) cuando asume Galli, implementa la política de que los directores fueran personal de carrera propio del Ministerio. Asimismo, es en ese año donde la estructura del Ministerio de Desarrollo Social sufre el desprendimiento de las direcciones de Mercado Artesanal y de Cooperativas y Mutuales dejando de pertenecer al mismo"*

No solo cambiaron las personas que ocupaban los puestos sino también que los cambios se dieron a nivel estructural.

Al inicio de la recolección de datos se obtuvo un organigrama (anexo I), el cual no se encontraba homologado ni contaba con normativas relativas a él. El mismo está compuesto por cuatro niveles jerárquicos, encontrándose en la cúspide, el cargo de Ministro, seguido por los de secretarios, subsecretarios y directores. En cuanto a las direcciones, el organigrama inicial muestra que el Ministerio de Desarrollo Social estaba compuesto por 22 direcciones.

Durante el desarrollo de la investigación, los obstáculos que se presentaron se relacionan con la accesibilidad de la recolección de información, con la transformación de algunas direcciones en coordinaciones, con el desprendimiento de dos direcciones, y con que algunas de ellas se encontraban acéfalas. Por ello, la muestra real quedó determinada por 7 direcciones y 33 coordinaciones. En el anexo II se ven reflejados los organigramas elaborados con la información obtenida de las entrevistas realizadas a los siete directores.

En cuanto a las direcciones que se encontraron acéfalas el director de Administración señala:

*"...llevo adelante la dirección de administración, pero a su vez también me encargo de lo que era la dirección de despacho ya que la persona encargada se jubiló y no se volvió a designar personal, como también se absorbi la dirección de suministro . "*

Por otra parte, la Ley N° 3052 "Régimen de la Función Pública", citada en el capítulo II del presente trabajo, establece un sistema de estructura organizativa, en el que refleja el diseño y la definición del organigrama, las responsabilidades y la cantidad de puestos de trabajo clasificándose según su jerarquía

Como consecuencia de las transformaciones mencionadas anteriormente se obtiene un quinto nivel jerárquico dentro del organigrama, denominado "coordinación". Cabe destacar en este punto, que el presente trabajo se centra en el análisis de los puestos ubicados en el cuarto y quinto nivel situándose en ellos a los directores y coordinadores respectivamente.

En base a todas estas modificaciones estructurales es que los directores que permanecieron en sus cargos debieron asumir nuevas responsabilidades como la toma de decisiones, organizar nuevos grupos de trabajo y delegar tareas, todo en pos de articular una serie de acciones estratégicas necesarias para incrementar la productividad, satisfacer a los empleados y contribuir a la comunidad ya que la esencia del ministerio es la de producir bienes y servicios destinados a la seguridad social.

En cuanto a las funciones del cargo de director, los siete directores entrevistados coincidieron en que para poder llevar adelante cada una de las direcciones requerían hacer uso de las cinco funciones señaladas por Fayol, planificación, organización, dirección, coordinación y control citadas en el libro "Administración Industrielle et Generales".

Como función principal ellos hacen referencia a la planificación de las tareas formuladas por medio de proyectos, planes y programas, los cuales tienen como finalidad detectar problemas, analizarlos y buscar las alternativas necesarias para su resolución lo que genera un sentido de dirección y de propósito a toda la



organización. Otro punto en el que coinciden los entrevistados es en que todas las áreas que conforman la dirección estén organizadas y presten colaboración para poder llevar adelante los planes, así lograr un orden, una autoridad y una coordinación. Con esto evitar superposición de cargos y mal manejo de recursos.

Por otra parte las funciones de dirección y coordinación son vitales, es en este punto donde los directores manifiestan la importancia de empatizar con sus colaboradores y su capacidad de coordinarlos, para lo cual requiere ser un buen líder y contar con ciertos atributos, conocer a fondo la organización, contar con determinadas competencias y poner los intereses de la organización sobre los propios. Los datos arrojados por la encuesta efectuada a la totalidad de la muestra permitió ver que se emplean varias de las competencias formuladas en la misma como lo son la capacidad de análisis, capacidad de escuchar y observar, comunicación, motivación de dirigir y la capacidad de influir en la conducta de sus colaboradores, como así también permitir el desarrollo personal.

En cuanto a la función de control, esta es utilizada para supervisar la totalidad de las actividades diarias y de esta manera poder visualizar que los planes y programas sean implementados y evaluados correctamente. En otras palabras, se utiliza como una herramienta de observación, evaluación y verificación con la cual conocer de forma más oportuna como se desarrollan las tareas y en función de esto tomar decisiones e introducir correcciones de ser necesario.

Para describir las características de un puesto gerencial se tuvo en cuenta los elementos, en cuanto al análisis de los puestos: la función, la actividad y la tarea.

Mediante encuestas cerradas (Anexo IV) individuales enviadas a cada director y coordinador de cada área investigada, se logró recolectar datos de interés para la investigación. Se visualizó claramente las tareas realizadas por cada persona dentro del área donde se desempeña

## **4.2 Contenido del puesto**

La utilización de encuestas y entrevistas nos permitió vivenciar con los directores y coordinadores sus experiencias, observar sus relaciones interpersonales y tener una información más actualizada y objetiva en cuanto a las funciones y tareas que desempeñan.

En relación a las funciones que debe llevar adelante un director, las cuales son descritas por Fayol y engloban los conceptos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, todas las personas encuestadas coincidieron que al momento de desarrollar sus tareas hacen uso del conjunto de esas funciones.

## **5. Aspectos Extrinsecos de los puestos gerenciales**

De acuerdo a la descripción de Chiavenato (2000), se han tomado para éste ítem las características formales del ocupante del puesto, entendidas como requisitos del mismo. Por lo que definir el perfil del puesto es especificar las características esenciales y necesarias para desempeñarlo con éxito.

### **5.1 Características de los ocupantes**

Con el análisis de las encuestas realizadas a la muestra seleccionada para esta investigación se obtuvo que el 61% de dichas personas pertenecen al sexo femenino, siendo el 39% masculino. Así mismo, las edades de los ocupantes de los mandos medios varían en un rango de los 30 a 55 años.

Sext:



## 5.2 Antigüedad laboral en la Administración Pública

En lo que refiere a la antigüedad laboral, el análisis del siguiente gráfico muestra que la mayoría de las personas encuestadas poseen una antigüedad que va desde los 5 a los 15 años de permanencia dentro del ámbito público.

Asimismo, se pudo observar que aquellos que poseen una mayor antigüedad, ocupan los puestos de coordinadores. Son quienes cuentan con mayor experiencia, conocimiento, capacidad de establecer relaciones interpersonales y demás competencias necesarias para el correcto desenvolvimiento dentro de la organización. Como es el caso de la coordinadora general del área de Recursos Humanos, quien expresa

*"... Si bien hace años que formo parte del área, fue recién en el 2013, cuando obtuve el título terciario que pude acceder al puesto de coordinadora "*

Cabe destacar que su formación fue por iniciativa propia con el fin de poder crecer en su carrera laboral, de hecho en la actualidad se encuentra

desempeñándose como directora de Recursos Humanos dentro del Ministerio de Desarrollo Social.

Por lo contrario las personas que ocupan los puestos de director tienen menor antigüedad que los coordinadores y suelen ser personas ajenas al Ministerio, incluso en ocasiones no vinculados a la administración pública, como es el caso de los directores de Mercado Artesanal, de Cooperativas y Mutuales y de Políticas Activas de Inclusión Social, los cuales provienen del sector privado y reflejan un claro caso de asignación por afinidad política. En este caso podemos citar al director de Cooperativa y Mutuales quien expresa:

*"...siendo originalmente del Alto Valle donde mi actividad principal siempre fue el comercio, lo que me dio la posibilidad de relacionarme con personas del ámbito político y lograr empatía con determinadas ideologías. Esto me llevo a participar y poder acompañar el proyecto de ésta nueva gestión de gobierno "*

#### Antigüedad Laboral en la Administración Pública



### 5.3 Nivel formal de educación

En cuanto al nivel formal de educación que poseen los directores y coordinadores se puede observar que el 39% de los mismos tiene una formación terciaria no universitaria, mientras que el resto se ve distribuido tal como lo muestra el gráfico. En base al trabajo de campo realizado, el cual se basó en una entrevista dirigida a siete directores con el fin de reforzar la información recolectada mediante las encuestas, arrojó que solo dos poseen una especialización inherente al puesto que ocupan. Asimismo, se constató que el nivel formal de educación no es un requisito al momento de poder acceder a alguno de los puestos estudiados como consecuencia de no contar con un manual de competencias dentro del Ministerio. Generando así que los ocupantes no conozcan el funcionamiento de la organización, el grupo de trabajo y en muchos casos hasta desconociendo las tareas a desempeñar en cada área, lo que conlleva al mal uso de los recursos humanos y materiales y un mal manejo del tiempo ya que al tener que ir aprendiendo sobre la marcha, les resulta difícil dar respuesta inmediata a las necesidades sociales que forman parte de la misión del Ministerio.

#### Nivel de Educación (completo)



#### 5.4 Formación superior en el campo de la Administración Pública

La formación superior en el campo de la Administración Pública se relaciona con el nivel educativo, por lo tanto, como se menciona en el ítem anterior solo dos de las personas entrevistadas cuentan con una especialización relacionada a sus funciones.

El gráfico obtenido a través de las encuestas realizadas muestra que solo el 9,8 % de éstos se formaron en una tecnicatura en Administración o Gestión Pública.

Formación superior en el campo de la AP



#### 5.5 Capacitación en la Administración Pública

En cuanto a las capacitaciones brindadas a las personas que ocupan los mandos medios los resultados obtenidos a través de la encuesta fueron: que el 39 % de ellos han realizado cursos relacionados a la Administración Pública de más de 50 Hs., el 39 % se han capacitado hasta 50 hs., mientras que el 22 % se capacitaron en Administración relacionada con la tecnología

En este punto se puede señalar que lo analizado anteriormente no estaría cumpliendo con lo estipulado por la ley N° 3052 "Regimen de la Función Pública" la cual en su artículo 1° hace referencia a que:



*"... créase el programa permanente de formación y capacitación para el desarrollo institucional y laboral dirigido a todos los agentes públicos..."*

En este aspecto es el IPAP (Instituto Provincial para la Administración Pública) quien promueve y brinda capacitaciones generales para la planta de agentes dependientes de la administración pública. La mayoría de los agentes que realizan las capacitaciones lo hacen en función de poder ser recategorizados y no en función a sus tareas.

#### Capacitación en Administración Pública

El siguiente gráfico muestra la opinión de los encuestados respecto a la capacitación en la administración pública.

Gráfico 1: Opinión de los encuestados respecto a la capacitación en la administración pública.

Gráfico 2: Opinión de los encuestados respecto a la capacitación en la administración pública.

La encuesta también mostró diversas opiniones en lo que respecta a la capacitación del personal. Analizando las respuestas se puede concluir que es el IPAP quien gestiona las capacitaciones que se le brindan, las cuales no siempre son las requeridas por los puestos analizados. Es por ello, que entre las respuestas obtenidas podemos destacar que en muchas ocasiones no se gestionan, por no contar con los medios y fondos necesarios, con un espacio adecuado para los mismos y por no ser solicitados formalmente por el Ministerio, tal como lo refleja la opinión de una de las personas encuestadas:

*¿Considera que su organización facilita los procesos de formación para mejorar sus competencias?*

*"No, porque el organismo no ofrece capacitaciones de nivel, que sean superadoras a las habituales que brinda el IPAP, se produce un achatamiento del empleado en general y no hay concursos para los cargos ni evaluaciones para los que ocupan esos cargos o coordinaciones, cosa que considero necesario para el mejor rendimiento de éstos. Todo depende de las capacidades e inquietudes individuales, que son pocos los que la poseen".*

## **5.6 Ingreso al puesto y medios de reclutamiento**

Sobre los datos que suministra la encuesta, se observa que el 100 % de los encuestados ha iniciado su carrera por medio de la contratación temporaria.

Fuente: Encuesta a la Administración Pública



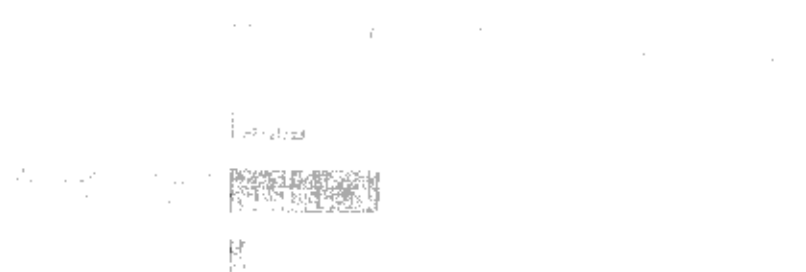
Contratación temporaria

Lo anterior es un claro reflejo de que no se cumple con las condiciones mínimas de selección y reclutamiento de personal (puede ser interno o externo) que establece la ley, la cual estipula que los mismos se deben basar en la búsqueda de candidatos para cubrir una vacante. Los procedimientos destinados a atraer a

las personas más calificadas para ocupar los puestos de donde resulten características fundamentales para llevar adelante una selección y reclutamiento más eficiente, no se cumple.

Los medios más comunes dentro del ámbito público para la selección y reclutamiento son plasmados en el siguiente gráfico:

Medios de reclutamiento para su ingreso a la AP



El gráfico muestra que el 78 % de los encuestados han ingresado al ámbito de la Administración Pública por medio de un vínculo social o familiar, mientras que el 19.5 % lo ha hecho por medio de vía de comunicación como prensa, internet o televisión y el 2.5 % restante a través de una pasantía universitaria.

En cuanto al rol que ocupan los directores, quienes tienen el deber y la responsabilidad de llevar adelante las políticas y proyectos de la organización mediante sus diversos equipos de trabajo, expresan que al momento de elegir los miembros de su equipo de trabajo, opta por permanecer con aquellos empleados que ya venían realizando las labores, ya que son estos quienes tienen o cuentan con el conocimiento y las habilidades necesarias para poder lograr las metas establecidas por la dirección. En función de esta apreciación es que se elige a las personas más competentes para los cargos de coordinadores, no utilizando el mismo criterio para la elección de los cargos de directores.

## 5.7 Puesto que ocupa

Con relación a los puestos que ocupan los Directores y Coordinadores, la encuesta arroja que el 82,9 % son ocupados por personal de carrera haciendo referencia a los puestos de coordinadores, mientras que el 17,1 % corresponden a los puestos de directores designados por afinidad política.

La función principal de los directores es de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas aquellas tareas inherentes a su puesto. Mientras que la de los coordinadores es la de llevar adelante las distintas metas planificadas para la dirección, con el fin de obtener resultados positivos para la ciudadanía.

Figura 10. Puesto que ocupa



Para concluir con el presente capítulo se puede apreciar que cualquiera sea la perspectiva por la cual se analice a los puestos de gerencia media del Ministerio de Desarrollo Social, se evidencia la necesidad de fortalecer la selección de los aspirantes a ocupar el puesto y así disponer de empleados competentes los que enriquezcan los puestos de trabajo. Por lo que se requiere de una estructura sólida, es decir de un organigrama que refleje los puestos claramente y que permita evaluar la ubicación de cada ocupante del puesto. Por otra parte, también necesita de un programa de formación, capacitación y desarrollo consolidado.

Así mismo, se pudo observar que no se implementa la ejecución de cada uno de los subsistemas citados en el marco teórico, los cuales son: Organización del Trabajo que abarca el análisis y descripción de puestos; y Gestión del Empleo del cual se tomo selección y reclutamiento de personal.

Es importante señalar que los puestos de Directores en el Ministerio de Desarrollo Social, son asignados políticamente ya que aluden constantemente al proyecto político en el que participan, mientras que los puestos de Coordinadores son designados por su trayectoria dentro de la organización. Los mismos cuentan con las herramientas adecuadas, ya que conocen perfectamente el funcionamiento de la misma, considerando a éstos últimos beneficiosos para el logro del cumplimiento de la función y misión a la cual apunta el organismo.

## CAPITULO IV

### Relaciones entre puesto y competencias

Este capítulo se centra en el análisis de los aspectos extrínsecos para desempeñarse en la gerencia media del Ministerio de Desarrollo Social.

Para el análisis de este punto, también se realizaron encuestas cerradas (Anexo IV) individuales enviadas a cada director y coordinador del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Río Negro. Para ello se propone el análisis de las competencias centradas en los tres ejes determinados por la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público elaborada por el CLAD, las cuales son:

- **competencias transversales**, hace referencia al orden institucional y apunta a la conducta indispensable de todo servidor público;
- **competencias directivas estratégicas**, determina las conductas críticas, las que asegura la eficacia de la función de liderazgo en la franja del personal de conducción;
- **competencias profesionales estratégicas**, se relaciona con los puestos, es decir, aquellos que no implican responsabilidad de conducción.

Dichas competencias amplían los aspectos planteados por Chiavenato (2000), los cuales especifican las competencias esenciales, conocimientos, destrezas y actitudes que necesita un agente para desempeñarse con éxito, y forman parte de las que él denomina factores extrínsecos del puesto.

## **6. Resultados y análisis de las encuestas**

Esta encuesta tuvo como propósito conocer la importancia de las competencias específicas enumeradas por el CLAD, aplicadas a los mandos medios del Ministerio de Desarrollo Social.

La información recabada ha servido para comprender las perspectivas que los directores tienen como responsables de las personas que ocupan los puestos gerenciales medios.

De esta manera y a través de las opiniones obtenidas en las entrevistas se pueden observar algunos elementos que intervienen en el desempeño de los empleados y sus competencias.

El análisis de puestos está estrechamente relacionado con los aspectos «extrínsecos», es decir, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante. Por su parte, pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto requiere para poder desempeñarlo de manera adecuada.

### **6.1 Competencias Transversales**

#### **6.1.1 Aprendizaje**

La mayor parte de los encuestados (80%) considera que el aprendizaje, es decir, la incorporación y aplicación de nuevos conocimientos resultan muy necesarios para la institución, ya que favorece la eficacia de las prácticas laborales y su visión del contexto, subsanando el déficit propio de información que en ella puede existir y que afecta al ámbito de trabajo.



Así lo expresa la responsable del Consejo de la Mujer:

*"...se arman talleres de sensibilización que se bajan a las distintas coordinaciones, quienes a su vez las adaptan a sus realidades en las distintas dependencias. Las mismas, son articuladas con los Ministerios de Salud y de Educación..."*

Se observa que a través de estos talleres se permite compartir saberes y habilidades entre compañeros de trabajo, lo cual permite nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizajes.

Dentro de los requisitos del puesto mencionados en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD), nos encontramos con las aptitudes que resultan necesarias a la hora de desempeñar sus funciones, por lo que analizamos los siguientes puntos:

### **6.1.2 Compromiso con el Servidor Público**

El compromiso con el Servidor Público abarca el desempeño proactivo, en el marco de valores, misión y objetivos de la organización con el fin de tener conciencia del impacto público de las actuaciones administrativas. En función a este concepto el 82,5% de las personas encuestadas lo considera muy necesario,



ya que muestra responsabilidad con el ciudadano, transparencia en los procesos por parte de la organización y motiva al buen desempeño individual de los colaboradores.



### 6.1.3 Desarrollo de las relaciones interpersonales

El desarrollo de las relaciones interpersonales permite el desempeño de los agentes al momento de la resolución de problemas, valorando las diversas perspectivas que de ella surgen, generando así, un gran aporte a la calidad del clima laboral evitando agresiones o desniveles emocionales ante problemas o conflictos.

El gráfico obtenido muestra que el 73.2 % de los encuestados toman como muy necesario la disposición a relacionarse con los demás, proporcionando un trato igualitario para mejorar los resultados de la organización, y así evitar el aislamiento y el secretismo, lo que genera desventajas para las minorías.



#### 6.1.4 Integridad institucional

La integridad institucional resulta esencial en cuanto a los valores organizacionales, disponer de un código de ética para cada institución y velar por el cumplimiento de la disposiciones incluidas en él, garantizar estrategias que se incorporen, el liderazgo del superior de servicio, contar con una estructura de funcionamiento, desarrollar canales de información y hacer el buen uso responsable y transparente de los recursos públicos. El sistema de integridad nos permite contar con decisiones públicas que respondan a los principales valores y que brinden información oportuna, veraz, objetiva y basada en hechos. Por lo expuesto, es que el mayor porcentaje (78%) de las personas encuestadas coinciden en que son muy necesarias, tal como se puede visualizar en el gráfico.



COMPETENCIAS

COMPETENCIAS

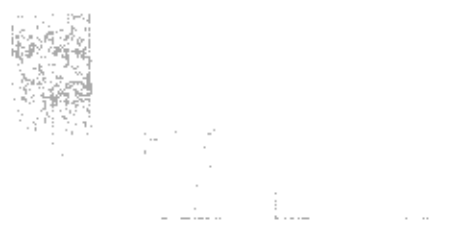
## 6.2 Competencias Directivas Estratégicas

Otro factor extrínseco que se considera para este trabajo es el de responsabilidad implícita, lo cual hace referencia justamente a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además de su trabajo habitual y de sus funciones tales como: supervisión del personal, materiales y equipos, entre otros. Se relaciona directamente con las competencias directivas estratégicas enunciadas por la Guía Referencial Iberoamericana de Competencia Laborales en el sector Público (CLAD) ya que ellas hacen referencias a las conductas críticas, las que aseguran la eficacia de la función de liderazgo del personal de conducción. Para esto se analizan los siguientes puntos:

### 6.2.1 Administración de políticas

La administración de políticas es una de las competencias más importantes, que deben adquirir y cumplir los directivos, ya que deben ser muy estratégicos en articular la gestión de políticas con los objetivos de la organización. Deben ser capaces de aplicar ajustes necesarios en sus áreas para lograr los objetivos propuestos, como así también elaborar y planificar informes técnicos, avances de resultados y datos de la gestión para facilitar la transición política y el cambio de

autoridades. El 61 % de los encuestados consideran muy necesario la coherencia estratégica, fortaleciendo así, a un todo como una unidad de gestión.



Esta competencia es utilizada dentro del Ministerio de Desarrollo Social. Si bien a lo largo del tiempo se han gestionado diversos cambios en la figura del Ministro, generando modificaciones estructurales en el organigrama, esos cambios no afectaron el cumplimiento de las metas de las diferentes áreas. Como lo señala durante la entrevista el Director de Administración:

*"...ante la ausencia de directores en distintas áreas, como es el caso de Presupuesto y Despacho tuve que absorber dichas direcciones, pero estas no modificaron su accionar, sino que siguieron aplicando las políticas inherentes a cada una de ellas".*

### **6.2.2 Comunicación interpersonal**

La comunicación interpersonal hace referencia a que todo líder requiere poseer una comunicación eficiente, ya que la comunicación interpersonal es una competencia definitoria del liderazgo. La comunicación interpersonal se convierte en una herramienta clave para alcanzar los objetivos y metas que pueda plantearse. La comunicación ayuda a lograr la cooperación y el trabajo en equipo, permite una influencia en las actitudes, en las motivaciones y expectativas que se

crean en el personal y en los colaboradores más inmediatos. Es por eso que el 70,7 % de los encuestados lo considera muy necesario.



Esta competencia se puede observar que se aplica en el Consejo de la Mujer, en la Dirección de Mercado Artesanal y en la Dirección de Cooperativas y Mutuales, ya que los mismos distribuyen sus delegaciones en todo el territorio Rionegrino, por lo que requiere de una comunicación formal e informal para poder llevar adelante un seguimiento de los distintos planes y servicios que se ofrecen al ciudadano.

En el caso del Director de Mercado Artesanal, quien expresa:

*"... para poder acortar distancias entre los artesanos y pequeños productores de las distintas zonas de la provincia se trata de establecer una comunicación informal fluida haciendo uso de los distintos recursos tecnológicos con los que contamos, como lo son vía e-mail o telefónicamente. Con el fin de cumplir en tiempo y forma con las metas establecidas por el área "*

### 6.2.3 Construcción de redes

La construcción de redes tiene como fin impulsar una construcción de red en los equipos de trabajo, es facilitar una correcta comunicación, así poder compartir novedades, dudas y tener una buena discusión de temas y objetivos compartidos sobre el funcionamiento de la organización. Desarrollar una construcción de red impacta directamente en la implicación de los colaboradores, como los logros, el reconocimiento, el desarrollo personal y la autonomía o responsabilidad de los trabajadores. El 68.3 % de los encuestados lo considera que es muy necesario.



Como se expresa anteriormente, en el caso del Consejo de la Mujer, del Mercado Artesanal y de Cooperativas y Mutuales, se refleja el trabajo en red que realizan los mismos, al momento de facilitar la información que deben utilizar sus coordinadores cuando llevan adelante los objetivos de cada área como así también trasladar las inquietudes. Por lo que resulta necesario lograr una comunicación efectiva tanto del organismo central al bajar la metodología de trabajo, como así también de las delegaciones hacia el área central, donde informen los resultados o cumplimientos de los objetivos planteados.

Desde el área de Recursos Humanos el director expresa:

*"...es de suma importancia la implementación del trabajo en red, ya sea para solicitar información personal de los diferentes agentes que conforman la planta en el interior de la provincia, como así también para informar sobre cambios normativos o capacitaciones que se brindan desde el organismo."*

#### 6.2.4 Gestión de calidad

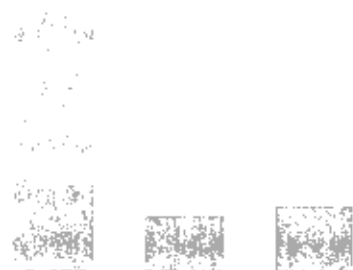
En la Gestión de calidad, las personas encuestadas consideran a esta competencia como muy necesaria, ya que todo debe estar articulado con el estilo de gerencia que debe tener un directivo y el liderazgo a seguir, y de esta manera, implementar un modelo de gestión de calidad y brindar un servicio seguro y fiable.

Si bien, al momento de completar las encuestas, los distintos agentes consideraron que es una competencia muy necesaria esta es más bien una expresión de deseo y no una competencia exigida.

#### 6.2.5 Gestión del cambio

La gestión del cambio dentro de las competencias directivas estratégicas que competen a una dirección son las que se refieren a anticipar e impulsar cambios

estratégicos y/u operativos, siempre relacionados a responder al contexto. El 67.5% de las personas encuestadas lo considera un aspecto muy necesario y de suma importancia compartir con los colaboradores las nuevas propuestas, de tal forma de comprometerlos e incentivarlos a participar en los cambios y en la formulación de nuevas ideas. Como así también, de su aplicación evitando o deshabilitando la resistencia al cambio. Es así que promueve la realización y evaluación de los resultados obtenidos



La totalidad de los directivos encuestados manifiestan su apertura a nuevas ideas por parte de sus colaboradores, siempre focalizando la mejora continua y constructiva de los servicios brindados. Así mismo, da oportunidad de movilidad funcional a sus agentes con el fin de contribuir a la efectividad de los distintos equipos de trabajo.

#### **6.2.6 Gestión de desarrollo de personas**

Esta competencia apunta a forjar un clima laboral en el cual, tanto los intereses del equipo como los personales se armonicen en relación a los objetivos y resultados de la organización, y así, de esta manera generar oportunidades tanto de aprendizaje como de desarrollo, con el fin de incentivar el rendimiento



El 68,3 % de las personas encuestadas consideran que es muy necesario el desarrollo del personal dentro de las organizaciones, ya que se basa en un proceso continuo y sistemático que permite identificar, mantener y promover la capacitación individual y el potencial de aprendizaje de los miembros del equipo en todos los niveles. El desarrollo de las personas en las organizaciones deben hallar las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos para dar peso a sus habilidades e intereses. El objetivo del desarrollo de personas es reconciliar estos dos componentes claves para permitir el mejor cumplimiento de las tareas en la organización.

De tal manera lo expresa el Director de Cooperativas y Mutuales al decir:

*"Todas las personas de esta Dirección se capacitan y especializan en las funciones inherentes al puesto que ocupan y las tareas que realizan"*

Por otra parte, cabe destacar al Director de Adultos Mayores quien por voluntad propia se especializó en la temática de adultos mayores y así lo expresa

*" a lo largo de los años por iniciativa propia me he formado como licenciado en el área de trabajo social. posteriormente me especialice en la temática de adultos mayores".*

## 6.2.7 Manejo de recursos humanos

El manejo de recursos humanos hace referencia al manejo de talentos disponibles con el cual se construye un entorno positivo y un mayor compromiso en cuanto a la obtención de resultados. Es considerado como muy necesario por el mayor porcentaje de las personas encuestadas (70.7%) como se puede observar en el siguiente gráfico



El manejo de los recursos humanos traduce la visión de la organización y conforma equipos de trabajo en base a las competencias de su personal, buscando que cada miembro se comprometa, delegándole responsabilidades y tareas en función a su potencial. Como es el caso del Director de Políticas Activas de Inclusión Social cuando dice:

*"...conformé mi equipo técnico con personas capacitadas y especializadas en cada área por lo que cada programa está a cargo de un coordinador que lleva adelante sus planes correspondientes".*

## 6.2.8 Orientación al ciudadano

La orientación al ciudadano se centra en que los mecanismos sean accesibles a favor de la atención del ciudadano, haciéndose valer por medio de procedimientos ágiles, siempre orientados a la satisfacción de los mismos. El mayor porcentaje (73,2%) de las respuestas obtenidas en la encuesta lo considera como muy necesario, como lo podemos observar en el siguiente gráfico.



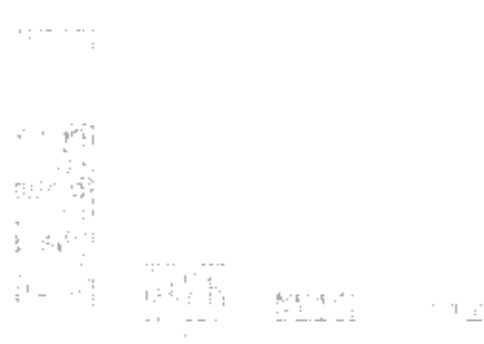
La orientación al ciudadano tiene como fin que los equipos de trabajo destinados a la atención de los usuarios resulten accesibles y oportunos, como es el caso del Consejo de la mujer, ya que su función principal es de promover y promocionar el bienestar de la mujer, por lo que tienen puntos de contactos distribuidos en toda la Provincia para que las personas que se encuentren en estado de vulnerabilidad puedan acceder fácilmente a ellas. Ser contenidos y asesorados por los equipos capacitados para cada caso. Es por ello, que realizan campañas de difusión donde informan al ciudadano los puntos y números de contacto ya sea por redes sociales, avisos en los medios de comunicación, publicaciones oficiales, etc.

Otro claro ejemplo de la implementación de ésta competencia es la Dirección de Mercado Artesanal. Ya que su función es la de hacer llegar los diferentes productos que elaboran los pequeños artesanos de diferente localidades a los

distintos puntos de venta con los que ésta cuenta en toda la Provincia. Buscando generar un intercambio y un apoyo económico para que esos pequeños artesanos puedan dar a conocer su trabajo por medio de ese proyecto.

### 6.2.9 Planificación

Consiste en identificar problemas y oportunidades de cada Dirección, con los cuales poder diseñar planes, programas y proyectos que ayuden al logro de las metas y a su vez, sirvan de indicadores tanto de avance, resultado como de impacto. El 73,2 % de las personas encuestadas lo considera muy necesario ya que es un proceso por el cual se obtiene una visión del futuro y se maximiza el aprovechamiento de los recursos y del tiempo.



Es este sentido, el Director de Políticas Activas de Inclusión Social expresa que hace uso de esta competencia al momento de planificar y desarrollar los diferentes planes y programas a su cargo, los cuales son siete: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, Plan Peñi, Plan Basal y Plan Celiacos (programas articulados con Salud), Plan de Pequeños Ganaderos, Plan Río Negro Presente y Plan Habita Social (habitacional).

### 6.2.10 Proactividad

El concepto de proactividad hace hincapié en que el director instruya a sus colaboradores para que estos puedan ser capaces de anticiparse a los acontecimientos previsible, a la solicitud de información sobre diversos trámites y de resolver demandas internas o externas. El mayor porcentaje (65,9%) de las personas encuestadas lo consideran muy necesario ya que un buen líder debe ser proactivo para poder afrontar y anticiparse a situaciones de crisis para así lograr resultados positivos.



Al momento de consultar sobre ésta competencia de proactividad, nos encontramos que los entrevistados no fueron explícitos en cuanto al uso de la misma.

### 6.2.11 Relación con los directivos

Este concepto hace referencia al intercambio de propuestas, experiencias y soluciones tanto con el cuerpo directivo del propio organismo como así también

con aquellos que pertenecen a otras organizaciones, con el fin de articular estrategias. Más de la mitad de los encuestados la consideran como una competencia muy necesaria, tal como se puede visualizar en el siguiente gráfico.



En base a esta competencia el Director de Recursos Humanos dice:

*“Hace unos meses nos reunimos todos los directores de Recursos Humanos de los distintos organismos públicos del cual rescato una de las propuestas que surgieron del intercambio de información y experiencia para ser implementados a futuro que es la utilización de legajos digitales.”*

Así mismo, cabe destacar que durante el año 2018 se promulgó mediante el Decreto 62 la implementación de los legajos digitales en los organismos públicos tal como lo expresó durante la entrevista el Director de Recursos Humanos.

### **6.2.12 Relaciones institucionales**

Bajo este concepto el 62.5 % de las personas encuestadas sostienen que es muy necesario vincularse con otras organizaciones, ya que las mismas facilitan, crean

y establecen marcos de colaboración con otras. En este aspecto los directores tienen la función de desarrollar programas que fortalezcan las relaciones con otras organizaciones y a su vez establecer marcos de colaboración internos que refuercen la misión y la visión de la organización



Esta competencia es utilizada dentro del Consejo de la Mujer donde se arman talleres de sensibilización para que los coordinadores puedan adaptarse a las distintas realidades donde desarrollan sus tareas, los cuales son articulados con el Ministerio de Salud y de Educación; como así también al momento de cruzar datos como lo hace la Dirección de Políticas Activas de Inclusión Social, que requiere de cierta información que le pueda brindar el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación para poder implementar los planes correspondientes

### **6.2.13 Toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver distintas situaciones. Esta competencia forma parte de las cinco funciones principales que debe cumplir un directivo planear,

organizar, coordinar, conducir y controlar. La toma de decisiones dentro de la Administración equivale esencialmente a la reducción de problemas y demandas de servicios. El 63,4 % de las personas encuestadas lo consideran muy importante entre ellos el Director de Políticas Activas y de Inclusión Social que hace uso de esta competencia al decir que el elige a sus colaboradores en función a su experiencia en el puesto de trabajo. Cuando un director se enfrenta a una toma de decisiones, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar una solución razonable.



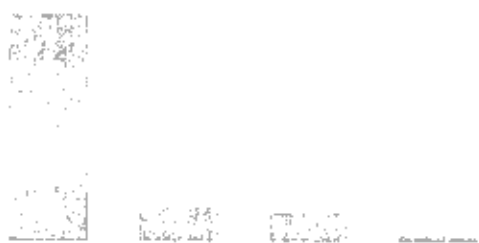
Figura 6.2.14. Trabajo en equipo

#### 6.2.14 Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo en común. Esto favorece a construir confianza, establecer objetivos, crear sentido de pertenencia y sobre todo que los directores hagan participe a sus colaboradores en la toma de decisiones, lo que genera motivación, responsabilidad y compromiso mutuo. De esta manera los directores entrevistados manifiestan que han elegido a sus equipos de trabajo basándose en los conocimientos que cada individuo posee con el fin de dar un mejor cumplimiento a



los objetivos de cada área. Según la encuesta realizada el 68,3 % lo consideran muy importante.



### 6.3 Competencias Profesionales Estratégicas

En cuanto al tercer eje de las competencias descritas por el CLAD, denominado **COMPETENCIAS PROFESIONALES ESTRATÉGICAS**, las cuales también se encuadran dentro de los factores extrínsecos, ya que definen el aspecto intelectual de las personas que ocupan el puesto. Si bien dichas competencias no implican responsabilidad de conducción sobre otras personas, si enriquecen a las competencias directivas estratégicas, las cuales dan sustento a esta investigación.

Estas competencias solo serán citadas con una finalidad informativa y descriptiva, las que se obtuvieron a lo largo de la investigación mediante las encuestas realizadas. En este eje se destacan diez competencias entre los profesionales, técnicos y administrativos que colaboran en la actuación administrativa:

- **Aporte técnico – Profesional:** se trata de que los profesionales agrupados en esta competencia pongan a disposición de la organización sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, con el fin de aportar soluciones y anticiparse a los problemas.

- **Atención de problemas:** el aporte específico de esta competencia es poder identificar a tiempo los problemas a resolver como también analizar los costos y riesgos antes de tomar una decisión definitiva.
- **Comunicación efectiva:** consiste en poder establecer efectiva y positivamente una comunicación tanto con sus superiores como con sus pares y ciudadanos. Haciendo uso de los distintos tipos de comunicación, ya sea escrita, verbal o gestual.
- **Creatividad:** contar con la capacidad de aplicar su experiencia para identificar, proponer y enfocarse frente a diversas oportunidades en busca una mejora continua.
- **Gestión de procedimientos de calidad:** realizar las tareas a su cargo haciendo uso de los procedimientos vigentes con el fin de mejorar la implementación del tiempo y la productividad.
- **Instrumentación de decisiones:** Tomar decisiones inherentes a su tarea con responsabilidad haciendo uso de los criterios de economicidad, eficiencia, eficacia y transparencia.
- **Manejo emocional:** Preservar el diálogo armónico y el respeto en sus planteos sobre desacuerdos sin que éstos afecten la dinámica del trabajo.
- **Programación del trabajo:** busca definir programas de actividades con el fin de realizar tareas y lograr resultados, los que serán evaluados y redefinidos de ser necesario.
- **Respuesta a requerimientos:** busca mantener una relación positiva y productiva tanto con su equipo como con sus superiores para dar respuestas a aquellos requerimientos que involucren a su área como así también derivar los que se encuentren fuera de su órbita de actuación.
- **Uso de tecnologías de la información y la comunicación:** Esta competencia busca dar un mayor uso de las tecnologías dentro de la

organización con el fin de mejorar la información y la comunicación en busca de optimizar el desempeño.

En función a las competencias señaladas la mayoría de las personas encuestadas consideran que es muy necesaria su aplicación dentro de la organización.

Para concluir al presente capítulo cabe destacar que se utilizaron los tres ejes de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencia Laborales en el Sector Público pero son solo las competencias directivas estratégicas la base para el desarrollo de esta investigación, las que determinan las competencias esenciales para llevar adelante el liderazgo en los puestos del personal de conducción. Es importante que cada director sepa seleccionar e implementar su estilo de dirección, satisfacer las necesidades de sus colaboradores y los objetivos de la organización. Un buen líder debe contar inevitablemente con las siguientes competencias como la capacidad de construcción de redes, planificar, relacionarse con directivos y con otras instituciones, ser proactivo, resolver problemas, tomar decisiones y saber comunicarlas al resto de sus colaboradores, entre otras cualidades con las que debe contar.

## CAPITULO V

### Conclusión y recomendaciones

Como futuras profesionales de la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos humanos se buscó poder brindar un aporte técnico al área de Recursos Humanos analizando desde una perspectiva cualitativa y descriptiva los perfiles y competencias requeridas para los Mandos Medios que conforman el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Rio Negro. Con el fin de visualizar la calidad y gestión de los Recursos Humanos de la organización, siendo su misión principal promover, desarrollar y brindar asistencia a las personas, familias y grupos en situación de emergencia social.

Mediante el análisis de los resultados obtenidos, se pudo constatar que se cumple con los supuestos mencionados en la presente investigación, los cuales son:

- ✓ Los mandos gerenciales no son acordes a las funciones que desarrolla el Ministerio, ya que no se realiza una selección según las necesidades, sino que son definidas según las afinidades políticas.
- ✓ Los niveles gerenciales no poseen las competencias requeridas para el puesto por no contar el Ministerio con un manual de competencias gerenciales

A través de la recolección de información por medio del trabajo de campo, consideramos logrados los objetivos propuestos. Respecto de los supuestos, que guiaron la investigación, advertimos que los mismos no distan de los comprobados a través de las encuestas y entrevistas a informantes claves.

Es notorio que los mandos gerenciales no son los más acordes a las funciones que desarrollan; que la inexistencia de un manual de competencias desfavorece la selección de mejores perfiles y que sumado a las prácticas de ingreso donde la

contratación es temporaria los criterios de selección se apoyan en los principios de confianza más que de mérito, resultan en un desaprovechamiento del personal de carrera o de la incorporación de nuevos talentos, a fines a las funciones específicas que requieren los niveles intermedios de decisión.

En función al primer supuesto descrito se pudo observar que la mayoría de los directores entrevistados no contaban con una formación específica para el puesto que fueron designados como consecuencia de no llevar adelante el proceso de selección y reclutamiento establecido por la Ley N° 3052 "Régimen de la Función Pública". Es por esto, que los directores para poder desempeñar sus funciones conforman sus equipos de trabajos con personal de carrera, que son quienes conocen a la organización y de esta manera poder planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas aquellas actividades inherentes a su puesto, las cuales deben mantener un orden y una racionalidad ya que están interrelacionadas. En igual forma, poder cumplir con la responsabilidad de dar dirección a la organización, incrementar la productividad, satisfacer a los empleados, contribuir con la comunidad y sobre todo perpetuar a la organización.

Por otra parte, en cuanto al segundo supuesto la principal debilidad que se detectó es la ausencia de descripción y análisis de los puestos, no logrando establecer las competencias necesarias para desempeñar el puesto de los mandos medios. Esto interfiere en los procesos de selección y reclutamiento por no contar con un plan donde se identifique por escrito los requisitos necesarios de los puestos por competencia lo cual debe contemplar un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar su función. De esta manera resulta necesario describir las competencias y características para que el ocupante o futuro ocupante de este puesto pueda desarrollar un trabajo de calidad y dar un mejor servicio dentro de la organización y así fortalecer los recursos humanos

La base de descripción y análisis de puesto se centran en las estrategias y decisiones que determine el Ministerio de Desarrollo Social para establecer normas de calidad, es decir, que depende de las políticas que la organización

destine para el cumplimiento de las competencias laborales en los distintos niveles jerárquicos.

Se observa que las competencias más desarrolladas por los mandos medios o más utilizadas en cuanto a competencias directivas estratégicas son: comunicación interpersonal, innovación, manejo de recursos humanos y materiales, negociación, orientación al ciudadano, relación con directivos, relaciones institucionales, toma de decisiones y trabajo en equipo.

A lo largo del proceso de investigación se visualizó que todas las competencias encuadradas dentro de las Competencias Directivas Estratégicas fueron señaladas como muy necesarias por las personas encuestadas pero sólo las enumeradas en el párrafo anterior son las que se pudieron corroborar mediante las entrevistas y la observación directa.

En este sentido, la organización valora a aquellas personas que cuentan con la capacidad de trabajar en equipo, resolución de conflictos y problemas, toma de decisiones, adaptación al cambio, comunicación efectiva, liderazgo, flexibilidad, proactividad, creatividad, tolerancia a la presión y orientación al resultado. Es por ello que al momento de conformar sus equipos de trabajo los directores buscan que sus colaboradores cuenten con estas habilidades para el logro de los objetivos planteados dentro de cada área.

En relación a los datos que se obtuvieron en cuanto a los aspectos de formación y capacitación se puede observar que si bien las personas ingresan con una formación ya adquirida no siempre son acordes a la tarea que desempeñan, por lo tanto, es la organización quien debería formar en cuanto a las competencias requeridas para el puesto y así evitar que se produzca un achatamiento del empleado. Esto es una consecuencia de la ausencia de la creación e implementación de un manual de competencias, siendo este una herramienta indispensable para la descripción y análisis de los puestos ya que responden a una necesidad de la organización. Tiene como meta obtener todas las características e información relativa de cada uno de los puestos y consolidarse

como instrumento principal para satisfacer las necesidades de cada individuo y de la organización.

El diseño institucional de nuestra administración pública, tiene en la mayoría de los casos, un largo camino para recorrer en esta dirección para evitar quedarse en el camino y así contar con empleados productivos, para lo que será necesario poder establecer políticas que apunten a la mejora continua de las competencias de las personas que ya están dentro de la organización como también de los futuros postulantes.

Por otra parte, la verdadera consolidación de la gerencia pública no depende solamente de que existan directivos competentes. Será necesario reclutarlos mediante mecanismos que evalúen competencias y no simplemente lealtades políticas o personales, facilitarles un ámbito de delegación o discrecionalidad directiva en el que puedan crear valor, construir un instrumental adecuado de control por resultados y poner en pie los sistemas de incentivos capaces de estimular el ejercicio de la dirección.

## Recomendaciones

Desde las conclusiones antes señaladas se proponen las siguientes recomendaciones:

- Implementar un instructivo interno que detalle la descripción del puesto y el perfil del ocupante ya que de esta manera se beneficiara tanto al personal como a la organización.
- Crear un instructivo de competencias requeridas para los mandos medios, para que al momento del reclutamiento y selección sean solicitadas al postulante.
- Se recomienda que al momento de la selección y el reclutamiento para los puestos gerenciales se focalice la búsqueda internamente con el fin de escoger candidatos más capacitados.
- Es necesario realizar un análisis y descripción de puestos para que cada empleado conozca de manera formal las tareas y funciones que debe cumplir.
- Se recomienda afianzar la comunicación dentro de la organización, brindándole confianza, interés por la gente y empatía.
- Es necesario brindar empoderamiento, a través de una participación efectiva en la toma de decisiones, esto hará que los empleados se sientan parte de la organización comprometiéndolos a ser más productivos y eficientes.
- Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño para los colaboradores de la organización con el fin de determinar si se están cumpliendo las funciones encomendadas



- Se recomienda implementar planes motivacionales, de formación y desarrollo que permita tener empleados más motivados, con mejores conocimientos y aptitudes, en post del conocimiento organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- Carrasco Carrasco José (2009, Enero-Marzo). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista electrónica CEMCI.
- Chiavenato Adalberto (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mcgraw-hill.
- Cuatango Oscar Antonio (2002, septiembre). Competencias laborales en la administración pública. Buenos Aires.
- Duque Fernando (2006). El gerente publico una profesión indispensable para el desarrollo.
- Fayol Henry (1916) Administración Industrielle et Generale.
- Longo Francisco (2002). Marco Analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Barcelona.
- Longo Francisco (2002). Guía referencial iberoamericana de competencias laborales en el sector público.
- Romero Valverde, Maria Gabriela (2010). Modelo de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 81-126. 2010

### Fuentes de información:

- Constitución Nacional (1853)
- Constitución de la provincia de Rio Negro (1957)
- Ley Provincial N° 3 052 "Régimen de la Función Pública" (1996, Noviembre)
- Ley Provincial N° 1 844 "Estatuto escalafón del personal de la Administración Pública de la Provincia". (1984, Julio).

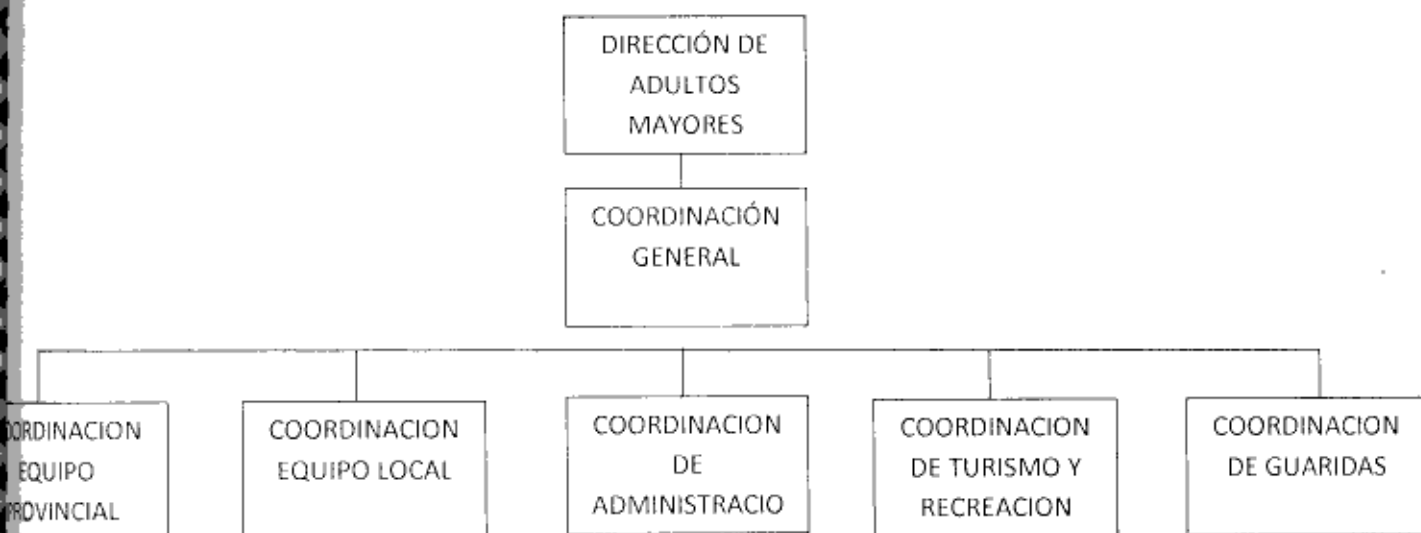
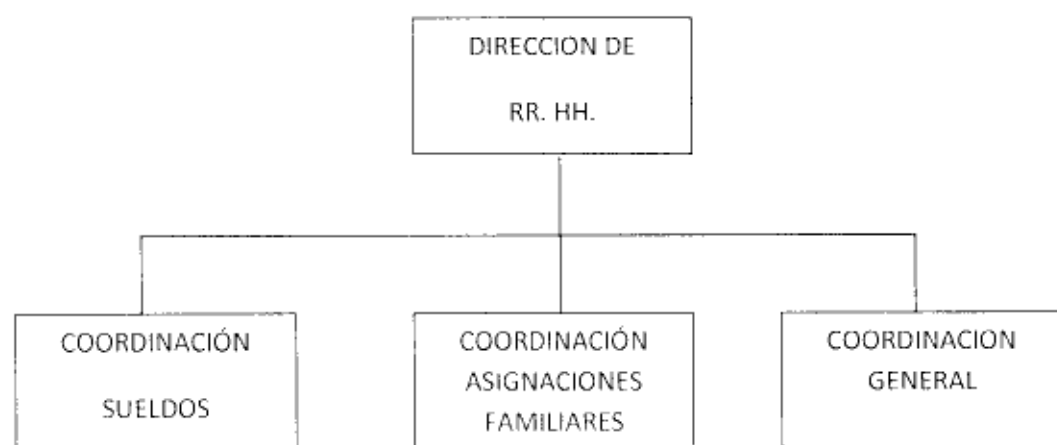
- Ley Provincial N° 3.227 "Programa permanente de formación y capacitación para el desarrollo Institucional y laboral de los agentes Públicos del Poder Ejecutivo" (1998, Septiembre)
- Ley Provincial N° 3.487 "Estatuto general y básico para el personal de la Administración Pública" (2000, Diciembre)
- Ley Provincial N° 5.105 "Ministerios y Secretarías del Poder Ejecutivo de la provincia de Río Negro". (2016, Mayo)

ANEXO I  
(ORGANIGRAMA)

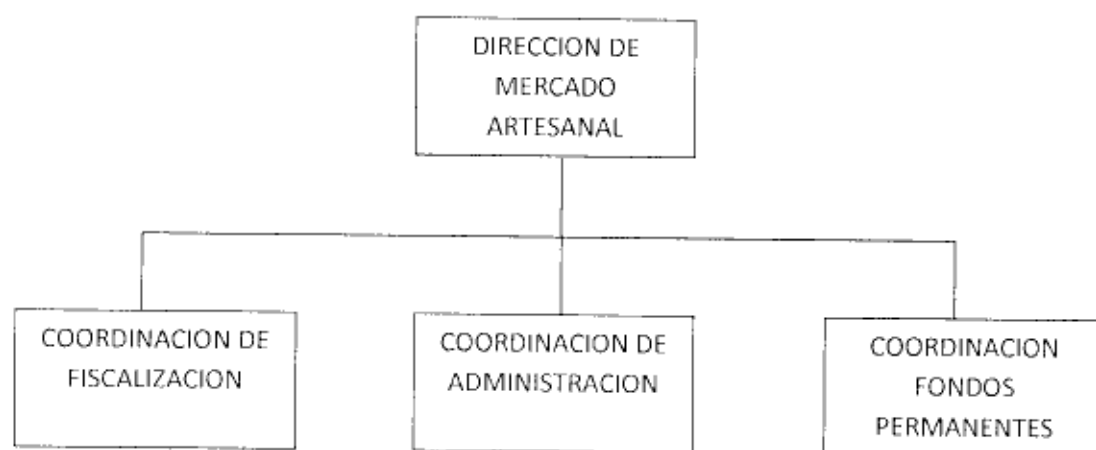


**ANEXO II**  
**(ORGANIGRAMAS NUEVOS)**









CONCEJO DE LA  
MUJER

DELEGACION  
VIEDMA

DELEGACION  
BARILOCHE

DELEGACION  
VALLE MEDIO

DELEGACION  
VILLA REGINA

DELEGACION  
GENERAL ROCA

**ANEXO III**  
**(ENTREVISTA)**

## Entrevista para mandos medios del Ministerio de Desarrollo Social

La entrevista es una forma de interacción social que tiene por objeto recolectar datos por medio del dialogo directo, por lo tanto esta se le realizo a los mandos medios del Ministerio de Desarrollo Social, con el fin de reunir la mayor cantidad de información posible sobre el tema planteado para la investigación *“Competencias gerenciales aplicadas a la gestión media dentro del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Rio Negro. Análisis de los perfiles acordes a cada puesto durante la última gestión de gobierno - 2011 – 2016”*

### **Guía de preguntas:**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

1. Nombre del cargo que ocupó y periodo en el cual lo desempeñó.
2. ¿Cómo llegó a ese cargo?
3. ¿con que grado de formación académica contaba?
4. ¿Conocía ya la organización al momento de ocupar este cargo?
5. Al momento de convocarlo para este puesto, ¿Requirió contar con alguna competencia especifica?
6. ¿La organización le brindo algún tipo de capacitación durante su mandato?
7. ¿Cuáles fueron sus funciones principales?
8. ¿Ocupo algún cargo similar en otro organismo, ya sea público o privado?
9. ¿En la escala jerárquica quienes eran sus superiores directos?
10. ¿Tenía personal a cargo? ¿Cuántos?
11. ¿Cómo estaba conformado su equipo de trabajo?

12. ¿Considera que conto con las personas adecuadas para desarrollar los objetivos del área?
13. ¿Evaluaba el cumplimiento de los objetivos inherentes a la dirección? ¿A través de que métodos?
14. ¿Se sintió apoyado por ellos durante su gestión?
15. ¿Encontró alguna resistencia al momento de desarrollar sus tareas? ¿Cuáles?
16. ¿Qué tipo de estrategia utilizo para revertir dicha situación?
17. Al momento de planificar las metas a alcanzar, ¿Consideraba importante realizar reuniones con sus colaboradores?
18. ¿Qué vías de comunicación utilizo tanto interna como externa?

**ANEXO IV**  
**(ENCUESTA)**

# Encuesta a los mandos medios para el análisis de los perfiles y competencias gerenciales.

Encuesta de carácter general destinada a directivos y coordinadores del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Río Negro. El objetivo es conocer y analizar los perfiles y competencias gerenciales involucrados en la gestión de los mandos medios. Los destinatarios de esta encuesta son los directivos (con designación política) y los coordinadores, empleados públicos (de carrera).

\*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico ^

## Sección sin título

### Datos Personales

---

2. Sexo \*

*Marca solo un óvalo.*

Femenino

Masculino

3. Edad \*

4. Nivel de Educacion (completo) ^

*Marca solo un óvalo.*

Secundario

Terciario NO universitario

Terciario universitario

Posgrado, especializacion o maestria

Posgrado, Doctorado

Otros

**5. Formación superior en el campo de la AP \***

*Marca solo un óvalo.*

- Especialización o Maestrías en la Administración o Gestión Pública
- Licenciatura en Administración o Gestión Pública
- Tecnicatura en Administración o Gestión Pública
- Tecnicatura en RRHH
- Otras Tecnicaturas
- Otros
- Ninguna

**6. Capacitación en Administración Pública \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Cursos de capacitación relacionados a AP de más de 50 horas
- Cursos de capacitación relacionados a AP de hasta 50 horas
- Cursos de capacitación relacionados a AP medidas por tecnologías

**7. Plan de estudio de su carrera de formación superior le aporta \***

*Marca solo un óvalo*

- Conocimientos teóricos
- Conocimientos teóricos prácticos
- habilidades prácticas

**8. Medios de reclutamiento para su ingreso a la AP \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Vínculos sociales o familiares
- Pasantías universitarias
- Medios de comunicación (prensa- internet-televisión)
- Sindicatos- Gremios

**9. Antigüedad Laboral en la Administración Pública \***

*Marca solo un óvalo.*

- 02-5 Años
- 6-10 Años
- 11-15 Años
- 16-20 Años
- Más 20 Años

**10. Formas de Ingreso a Administración Pública**

*Marca solo un óvalo.*

- Concurso al inicio de la carrera
- Contratación temporaria al inicio de la carrera



**11. Puesto que ocupa \***

Marca solo un óvalo.

Gerencial político (Director- Coordinador)

Gerencial de carrera (Director- Coordinador)

**12. Antigüedad en el puesto que ocupa \***

Marca solo un óvalo.

0-5 Años

6-10 Años

11-15 Años

16-20 Años

Mas 20 Años

**13. Considera que su organización facilita los procesos de formación para mejorar sus competencias. (si/no/porque) \***

## **Competencia requeridas para los puestos directivos y de coordinación (con personal a cargo)**

De las siguientes competencias que debieran poseer los directivos y coordinadores del sector público, elija el orden de prioridad en las siguientes escalas.

## **Competencia transversales para la gestión institucional**

Son aquellas que hacen referencia al orden institucional y apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público independientemente de su función, jerarquía y modalidad laboral en un contexto profesionalizado.

## **Aprendizaje**

Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajos, con el fin de mantener actualizada la eficiencia de sus prácticas laborales y su visión del contexto.

14. Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5

Muy necesario

Nada necesario

## Compromiso con el servicio publico

---

Desempeñarse proactivamente en el marco de los valores, misión y objetivos de la organización y de su colectivo personal, con el fin de evidenciar su conciencia sobre el impacto publico de las actuaciones de la administración.

15. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

Muy necesario

Nada necesario

## Desarrollo de las relaciones interpersonales

---

Desempeñarse con disposición activa hacia otros, esperable de los servidores públicos al servicio de los mejores resultados para su organización, evitando el aislamiento y el secretismo, proporcionando un trato igualitario, que además impida las desventajas de ciudadanos que integran minorías vulnerables.

16. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

Muy necesario

Nada necesario

## Integridad institucional

---

Obrar con la rectitud y probidad consistentes con los valores organizacionales, haciendo uso responsable y transparente de los recursos públicos eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización

17. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5

Muy necesario

Nada necesario

## Competencias directivas estratégicas

---

Hace referencia a las conductas criticas, las que aseguran la eficiencia de la función de liderazgo en la franca del personal de conducción.

## Administracion de politicas

---

Constituye a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y a articular y complementar los objetivos y resultados de las organizaciones burocráticas, desempeñando la función directiva en el marco de las políticas publicas que impulsa el Alto Gobierno.

18. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## **Comunicación interpersonal**

---

Iniciar y mantener relaciones respetuosas y cordiales, transmitir con transparencia comportamientos previsibles, información y mensajes gestuales, orales y textuales claros, concisos, fehacientes y adecuados al receptor. atender activamente información, consultas, disensos y mensajes de terceros con actitud constructiva y empática.

19. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesaria								Nada necesaria

## **Construcción de redes**

---

Impulsar el autodesarrollo y desarrollo profesional de su equipo de colaboradores, integrando, creando o estimulando la participación en redes y foros de intercambio de experiencias, novedades, documentos, casos, soluciones creativas y problemáticas compartidas.

20. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## **Gestión de calidad**

---

Conducir e área de gestión a su cargo estandarizando las buenas prácticas procedimentales, en el marco del paradigma de la calidad, generando servicios internos o externos seguros y fiables, según indicadores preestablecidos en términos de la legislación vigente y las normas de calidad aplicables.

21. **Gestión de calidad**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Gestión del cambio

---

Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/u operativos para responder a novedades del contexto. Diseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de tareas requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados.

22. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy necesario      Nada necesario

## Gestión de desarrollo de personas

---

Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizajes y desarrollo, además de incentivos para reforzar los rendimientos destacados.

23. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy necesario      Nada necesario

## Gestión de la participación ciudadana

---

Activar la participación ciudadana vinculada a los asuntos del área a cargo, considerar expectativas, propuestas y quejas para adecuar crecientemente los servicios, sensibilizando a los colaboradores sobre el derecho a la participación y las ventajas.

24. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy necesario      Nada necesario

## Gestión digital

---

Reconocer efectivamente el derecho de los ciudadanos a la información pública y a vincularse e interactuar electrónicamente con su administración, donde quiera que se encuentren físicamente situados, asegurando canales efectivos alternativos, válidos todos para admitir el ingreso de formularios, pedidos, consultas, trámites, habilitar su seguimiento y resolución a distancia.

25. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## **Innovación**

---

Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos, en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública.

26. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## **Manejo de recursos (humanos)**

---

Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.

27. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## **Manejo de recursos (materiales)**

---

Preservar criterios de eficacia y eficiencia en la administración de los recursos materiales, las competencias de las personas y los bienes de uso de la organización.

28. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## **Negociación**

---

Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes.

29. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Orientación al ciudadano

---

Conducir y organizar la atención al ciudadano, con mecanismos accesibles, lenguaje inteligible y procedimientos ágiles y orientados a satisfacer tráites, quejas, consultas, propuestas. Cuantifica, a través de indicadores preestablecidos, el grado de satisfacción por los resultados de gestión y por el manejo de conflictos, quejas o reclamos.

30. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Planificación

---

Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que establezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto.

31. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Proactividad

---

Actuar con iniciativa e intruir a colaboradores para anticiparse a los acontecimientos previsibles, a los pedidos de información sobre el estado de trámites, y a las demandas internas que implican realizar tareas para satisfacerlas, para fortalecer la percepción de los usuarios sobre el compromiso del servicio a cargo de la unidad.

32. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Relaciones con directivos

---

Facilitar, mantener, participar en ámbitos de intercambio con el cuerpo directivo de su organización y de otras organizaciones a fin de compartir experiencias, soluciones y propuestas, para articular estratégicamente los objetivos convergentes.

33. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Relaciones institucionales

---

Sostener la calidad de los vinculos regulares y crear nuevos vinculos necesarios actuando en representación de los intereses de su organización

34. *Marca solo un óvalo*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Resolución de problemas

---

Reconocer relaciones causa-efecto en el campo de los problemas identificados que afronta su área y organización, para centrarse en los problemas troncales hacia los cuales enfocar soluciones estratégicas. Diseñar soluciones alternativas calculando beneficios contra costos de su implementación, riesgos correlativos e impactos asociados.

35. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Toma de decisiones

---

Adoptar e informar decisiones explorando previamente alternativas para minimizar los costos y aumentar las ventajas para la organización, en la materia que se decide.

36. *Marca solo un óvalo*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Trabajo bajo presión

---

Manejar las emociones en pos de la calidad de los actos de gestión, evitando reacciones temperamentales en situaciones de presión. Objetivar y enfocar los problemas a resolver, disociándolos de las personas involucradas en ellos. Hacer de los desacuerdos, dificultades, errores detectados o planes fallidos nuevos motivos de aprendizaje colectivo para capitalizar constructivamente la situación, y evitar su repetición.

37. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Trabajo en equipo

---

Construir equipos de trabajo y participar en ellos para favorecer el clima laboral, complementar y potenciar las competencias diferenciadas; compartir recursos e información y alcanzar mejores resultados.

38. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Visión estratégica

---

Comprender el entorno político y la dinámica de las tendencias que explican el estado de cosas; anticipar problemas y oportunidades en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas.

39. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Competencias profesionales estratégicas

---

Se relacionan al puesto específicamente, es decir a la tarea en sí la cual no implica responsabilidad de conducción sobre otras personas.

## Aporte técnico-profesional

---



Poner a disposición de la administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos.

40. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy  
necesario

Nada  
necesario

## Atención de problemas

Identificar a tiempo los problemas a resolver, los recursos para afrontarlos, las alternativas, sus costos y riesgos, antes de tomar la decisión en el nivel que le compete.

41. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy  
necesario

Nada  
necesario

## Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.

42. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy  
necesario

Nada  
necesario

## Creatividad

Aplicar su experiencia y pericia en la mejora del uso de datos para perfeccionar metodologías e interacciones del equipo, orientadas al usuario externo o interno.

43. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy  
necesario

Nada  
necesario

## Gestión de procedimientos de calidad

Realizar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.

44. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Instrumentación de decisiones

Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión.

45. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Manejo emocional

Preservar el diálogo armónico y el respeto en sus planteos sobre desacuerdos, demoras, incertidumbres, errores y dificultades laborales, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.

46. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Programación del trabajo

Definir el programa semanal de actividades, en el marco del plan institucional, determinando resultados a alcanzar, tareas a realizar, tramitaciones a resolver y demoras a subsanar, así como los costos y los insumos necesarios para lograrlo.

47. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy necesario								Nada necesario

## Respuesta a requerimientos

Mantener interdependencias positivas y productivas con su equipo y sus superiores para concretar resultados.

48. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy  
necesario

Nada  
necesario

## Uso de tecnologías de la información y la comunicación

Optimizar el uso de las tecnología de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño

49. *Marca solo un óvalo.*

1      2      3      4      5      6      7      8

Muy  
necesario

Nada  
necesario

Recibir una copia de mis respuestas

Con la tecnología de

 Google Forms