



Subsecretaría  
de la Gestión Pública  
Secretaría General  
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires

## Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización

### 1.3 Trabajadores estatales: empleo público y carrera

**PLAN**  
TRIENAL  
GESTIÓN  
PÚBLICA  
2004 / 2007

Documento 6

Síntesis:

## **Carrera profesional administrativa en la provincia de Buenos Aires**

La Plata, setiembre de 2005

## **AUTORIDADES**

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires  
**Ing. Felipe Solá**

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires  
**Dra. Graciela Giannetasio**

Secretario General de la Gobernación  
**CPN Ricardo Bozzani**

Subsecretario de Gestión Técnico Administrativa  
**Dr. Luis Deniro**

Subsecretaria Legal, Técnica y de Asuntos Legislativos  
**Dra. María López Outeda**

Secretario Ejecutivo de la Agencia de  
Cooperación y Relaciones Internacionales  
**Ing. Gustavo Álvarez**

Subsecretaria de la Gestión Pública  
**Ing. Claudia Bernazza**

Directora Provincial de la Gestión Pública  
**Prof. Patricia Rodrigo**

Secretario Ejecutivo del  
Instituto Provincial de la Administración Pública  
**Prof. Carlos Ciappina**

Responsable Ejecutivo de la Unidad de Coordinación  
de Programas de Innovación  
**CPN Gustavo Longo**

Director de la Carrera Administrativa  
**C.P.N. Roberto PALVI**

## Sumario

---

<a href="#"><u>La carrera</u></a>	4
<b>Criterios generales orientadores</b>	4
<b>Principios rectores en la gestión de personal</b>	5
<b>Características del modelo propuesto</b>	6
<b>Estructura de la carrera</b>	7

## La carrera

---

*Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.*

(Preámbulo de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003).

Este documento tiene como objetivo establecer los **lineamientos preliminares** para la implementación de un **sistema de carrera administrativa** en la provincia de Buenos Aires que permita que los trabajadores del Estado avancen y sean promovidos en la organización, prevea una capacitación actualizada de los conocimientos necesarios para la gestión, y garantice un acceso transparente y abierto a quienes se encuentren formados para ello. Pretendemos **orientar el debate necesario entre los actores que se integren al proceso de definición e implementación del proyecto**, por nuestra parte, con dos premisas básicas para la transformación de la política en materia de personal:

- 1- La necesidad de fortalecer la capacidad del Estado para dar respuestas a las necesidades de la ciudadanía.
- 2- El respeto y la valoración de las personas que trabajan en el Estado, y la confianza en su capacidad para el cambio y la mejora en su desempeño, en consecuencia nuestra propuesta tiene como horizonte de sentido promover el talento humano al servicio del Estado.

### Criterios generales orientadores

- El Estado tiene la obligación de dar respuestas a las demandas de la sociedad a través de organizaciones que cuenten con capacidades político-técnicas, y personas preparadas en materia de gestión gubernamental.
- El fortalecimiento y la modernización del Estado se realizan con sus trabajadores y trabajadoras, siendo ellos los que agregan valor y dan vida a las instituciones públicas a través de sus valores, convicciones, capacidades y conocimientos en materia técnica, administrativa y operativa.
- La recuperación y fortalecimiento del Estado, se vincula y orienta a la construcción de una sociedad más equitativa
- Una perspectiva ética en la gestión pública debe ser compartida social, organizacional e individualmente. Es una variable clave del accionar cotidiano en el Estado que compete a funcionarios y trabajadores.
- El impulso de políticas activas para favorecer la equidad de género. Además, promover la protección e integración de las minorías y, en general, la inclusión y la

no discriminación por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad u otras causas.

- La estabilidad en el empleo de los trabajadores estatales, se sustenta en la necesidad de preservar la función pública como política de Estado, entendida como tarea profesional, técnica y continua. Con ese fundamento, si bien la estabilidad constituye un derecho subjetivo de los trabajadores, obedece esencialmente a un interés social.

### **Principios rectores en la gestión de personal**

- Igualdad de todos los ciudadanos/as sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
- Idoneidad, mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del ingreso, la carrera y las restantes políticas de empleo público.
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública, y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad.
- La promoción de la comunicación, la participación, el diálogo, la transacción y el consenso orientado al interés general como instrumentos de relación entre los empleadores públicos y el personal, a fin de lograr el clima laboral más favorable, y un mayor grado de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones y los intereses y expectativas del personal.
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho.

En el modelo de carrera que presentamos partimos de considerar que **las estructuras organizativas y la carrera responden a lógicas distintas.**

El diseño de las estructuras debe reflejar la organización necesaria para la gestión de gobierno, que se inserta en un proyecto político enmarcado en un plan de gobierno. Este plan debe contemplar las prioridades estratégicas de la conducción política y las necesidades de continuidad de las políticas de Estado.

En cambio, la carrera debe ofrecer a los trabajadores y trabajadoras del Estado la posibilidad de desarrollarse en función de sus capacidades y vocaciones. Es así que un sistema de carrera profesional administrativa permite desarrollos laborales independientes de los organigramas que la conducción institucional postula para cada momento histórico y cada programa de gobierno.

Por lo tanto, las posibilidades de avance en la carrera no deben estar ligadas (únicamente) a las funciones ejecutivas en unidades orgánicas (departamento, subdirección)

## Características del modelo propuesto

- **La carrera administrativa abarca** el ingreso a los planteles estatales, la ocupación de diferentes posiciones en la organización y la asunción de funciones ejecutivas.
- El **avance** o lugar en la carrera debe preservarse en forma **independiente del diseño de estructuras orgánicas**, para evitar el crecimiento artificial de la misma y con el único objetivo de otorgar mejoras salariales.
- La carrera se funda en la **valoración de competencias** que involucran capacidades éticas, actitudinales y técnicas, que se expresan integralmente en el desempeño.
- Respecto de la capacitación, **se valoran los “conocimientos en acción”** (competencias) adquiridos de distinta manera durante la vida de cada trabajador del Estado, tanto provengan de la formación escolar o académica, la educación no formal o la experiencia adquirida en la administración pública y otros espacios laborales.
- La carrera administrativa supone la posibilidad de avanzar o tener un lugar de reconocimiento y valor en la organización mediante **concursos**, independientemente del cumplimiento de funciones ejecutivas.
- La designación en **funciones ejecutivas** prevé la figura del concurso y la permanente evaluación. Está prevista para los casos de vocación efectiva por el liderazgo y la conducción de equipos, dejando otras opciones a quienes no se sientan llamados a asumir responsabilidades de conducción.
- La nueva estructura de carrera **no contempla el ascenso por antigüedad**, que sólo será tomada en cuenta a los efectos remunerativos. Si la antigüedad se reduce a la mera permanencia en el cargo tiene el efecto claro de desalentar la iniciativa y el esfuerzo al premiar sólo la rutina en la tarea.
- Los aspirantes ingresarán por el nivel inicial de cada tramo del grupo correspondiente; es decir, **no necesariamente se debe ingresar por el nivel más bajo del agrupamiento (grupo)**.
- La **descripción de puestos y competencias será realizada por los organismos** teniendo en cuenta los requerimientos específicos para el logro de sus finalidades. **La existencia de un nomenclador de cargos, aún actualizado, no resulta compatible con el modelo propuesto.**
- **La transición** entre el modelo actual y el modelo que se propone, **en ningún caso podrá perjudicar al trabajador/a** y su nivel salarial. El principal objetivo es mejorar sus condiciones de desarrollo.

## Estructura de la carrera

1. Se entiende por **plantel básico** la dotación de personal cuantitativa y cualitativamente necesaria **para el logro de los objetivos y metas** de la administración provincial, a través de la realización de las acciones y tareas que se definan para cada una de las distintas jurisdicciones. Deberá preverse en el Presupuesto anual.

2. La organización de los planteles básicos de este modelo prevé la división en **grupos**, los que se subdividen en **tramos y niveles** para sistematizar el desarrollo de la carrera del trabajador/a (ver Figura 1).

**GRUPO:** es el conjunto de trabajadores/as del Estado cuyas tareas pueden reunirse en una misma tipología. Cada grupo se divide en niveles.

**NIVEL:** dentro de un mismo grupo, el nivel se define por la complejidad que alcanzan las tareas. Dado que el nivel está directamente relacionado con la formación, actitud y capacidad del agente, su definición hace referencia a las tareas y a los requisitos para ocuparlo. A su vez, los niveles se diferencian por una progresiva autonomía de criterio para la resolución de problemas y la toma de decisiones, por lo que un correcto desempeño en el nivel anterior se constituye en requisito para alcanzar un nivel mayor.

**TRAMO:** los niveles se integran en tramos que responden a un conjunto de niveles consecutivos y similares en cuanto a complejidad de las tareas, grado de autonomía y nivel de responsabilidad. El **nivel inferior resulta la vía de entrada a la carrera** en función de los requisitos estipulados para la cobertura de cargos.

Figura 1

	NIVELES										
	TRAMO I				TRAMO II			TRAMO III			
GRUPO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A											
B											
C											
D											

3. El personal de planta permanente con estabilidad se integrará, de acuerdo a las funciones que desempeñe, en alguno de los siguientes **grupos** ocupacionales: A, B, C y D. Estos grupos y sus respectivos niveles están diseñados por parámetros definidos.

4. Los requisitos que se consignan en cada caso no obstan a la exigencia de otros específicos, según la vacante a cubrir en una repartición determinada.

Dirección Provincial de la Gestión Pública.  
La Plata, febrero de 2005.