

## **Título: La profesionalización del empleo público por competencias en la provincia del Chaco.**

**Cristian Oscar Marengo**

### **Resumen**

El trabajo introduce un análisis del proceso que se llevó adelante para gestionar a los empleados públicos de la Provincia del Chaco por competencias. Esto se materializó a través de la aprobación del un Diccionario de Competencias mediante el Decreto 993/21 donde trabajaron distintas Direcciones relacionadas a Recursos Humanos y Modernización del Estado. Esta práctica proviene de toda una “moda” gubernamental donde organismos como el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, alentaban su aplicación.

Este diccionario hasta el momento de la escritura del presente trabajo no fue implementado. Frente a esta situación, se indaga sobre cómo los empleados públicos observan este fenómeno y cómo, en la actualidad, lo están desarrollando en sus puestos de trabajo, en lo relativo a competencias básicas. Es decir, se plantea la siguiente pregunta que orienta el trabajo: ¿cómo observa el empleado estatal el cumplimiento de las competencias básicas plasmadas en el Diccionario de Competencias para la Provincia del Chaco?

Para ello se realizó una encuesta a 38 empleados de distintas jurisdicciones, que han cursado una capacitación sobre investigación acción en la Administración Pública y la han respondido de manera voluntaria.

### **Introducción**

La gestión por competencias es un paradigma que busca el desarrollo de las personas que trabajan, en este caso en la administración pública, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades, en un marco de normas claras y de políticas de desarrollo acorde a un estado moderno y en servicio a los ciudadanos.

Un tema que está en la agenda de organismos, como por ejemplo el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), sostienen la necesidad de adaptar las competencias de los trabajadores estatales para nuevos desafíos, como ser la Inteligencia Artificial, el Gobierno Electrónico y Abierto, en Entornos Digitales, la Innovación en la organización estatal.

En este trabajo, se analizará el caso específico de la Provincia del Chaco, que en el año 2021 aprobó un Diccionario de Competencias (en adelante Diccionario) que sería un instrumento orientador de la planificación y el desarrollo del personal y que hasta el momento de la escritura del presente trabajo no se ha aplicado. Sin embargo, fue necesario consultar a algunos empleados y empleadas cómo están desarrollando estas competencias en sus puestos de trabajo, particularmente en las competencias básicas.

Frente a estas situaciones, se plantea la siguiente pregunta que orienta el trabajo: ¿cómo observa el empleado estatal el cumplimiento de las competencias básicas plasmadas en el Diccionario para la Provincia del Chaco?

De esta manera el objetivo general es describir como observa el empleado estatal el cumplimiento de las competencias básicas plasmadas en el Diccionario para la Provincia del Chaco.

En la primera parte de este trabajo se realiza un recorrido conceptual de los términos profesionalización y competencias. En la segunda, se presentan los aspectos metodológicos. En la tercera se describe el proceso llevado adelante en la provincia y los resultados del procesamiento de las encuestas. Por último, se presentan las conclusiones.

## **Marco conceptual**

En las organizaciones públicas, la gestión del empleo público se implementa a través de distintas normativa como ser Constitución Nacional y Provincial, las leyes, los decretos y en los planes de gobierno del funcionario de turno.

Las políticas públicas orientadas a los empleados estatales ocupan un lugar de importancia en la agenda política. La profesionalización del empleo público, y en este caso los mecanismos para desarrollar y retener, en especial a los empleados públicos profesionales, es un tema de relevancia porque los funcionarios requieren de un adecuado funcionamiento del aparato estatal para el logro de los objetivos de sus planes de gobierno. Raus (2020) sostiene que un programa de gobierno hecho política pública necesita de una específica organización institucional y a la vez, de un organigrama decisional que le dé eficiencia a la gestión.

Oszlak (2002) citado por Ferreyra (2018) menciona que el alto nivel de politización de los nombramientos (...) es un indicador indirecto de la inestabilidad en la conducción y la falta de continuidad en la ejecución de políticas y planes de gobierno. Ferreyra continua diciendo a este complejo entorno se suma el cambio en las expectativas con respecto a al trabajo y la demanda de jóvenes profesionales exigiendo conocimientos, crecimiento y desarrollo, los cuales deben ser planificadas para profesionalizar la gestión pública. Más adelante, en su escrito, se cuestiona: los perfiles talentosos que forman parte de la plantilla de organismos del Estado que no cuenten con posibilidades de crecimiento y desarrollo, ¿conservarán su motivación y su compromiso? (...) ¿conservarán la aptitud y la actitud para agregar valor a la gestión? ¿un empleado que no posee oportunidades de desarrollo y crecimiento, a pesar de acreditar mérito y trayectoria pondrá a disposición del organismo su capital intelectual?. Sin dudas son preguntas que motivan a la indagación y la comprensión de los procesos de desarrollo llevados adelante por el Estado en su personal.

Blutman (2009) distingue los términos modernización del Estado y modernización administrativa. Al primero lo define como el proceso utilizado para consolidar el sistema democrático (abarca sus poderes y sus instituciones) y generar capacidad institucional para formular políticas públicas de equidad social con consenso y respaldo político en el conjunto de la sociedad y del organismo a modernizar. El segundo es una consecuencia, un desprendimiento lógico-instrumental de una política previamente definida, en este caso en un contexto de carácter macro, nacional. Una reforma administrativa implica actualizar las organizaciones del Estado a las normas, las competencias y los mandatos que la Constitución y la ley exigen. A partir de señalar estas diferencias, una primera aproximación a través de la lectura de las normativas y la aplicación en el campo, sugieren iniciativas más centradas en modernización administrativa que en verdaderas reformas del Estado.

En relación a la definición del desarrollo del empleo público, se tomarán los conceptos de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP). Su contenido procura una función pública de excelencia, lo cual fue consensuado por los países latinoamericanos. El documento desarrolla una serie de requerimientos funcionales de la función pública para generar valor público mediante una adecuada gestión de las personas: planificación, organización del trabajo, organización de la función de recursos humanos,

acceso al empleo; responsabilidad laboral; desvinculación laboral; evaluación del rendimiento; compensación; desarrollo; función directiva y relaciones humanas y sociales .

### **El desarrollo del personal como modo de profesionalizar del empleo público**

El desarrollo del personal permite la profesionalización del empleo público, el cual se traduce también en la creación de valor público para la ciudadanía. La profesionalización es la garantía de posesión por parte de los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia (CIFP, 2003).

Longo (2008) establece que la profesionalización debería medirse en función a:

- a) “La eficiencia en la inversión realizada por el Estado;
- b) La correcta definición del mérito, evitando todas las cuestiones relacionadas a la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.
- c) La consistencia estructural de trabajo de las personas teniendo en cuenta la coherencia estratégica y las consistencias directivas y de procesos.
- d) La capacidad funcional del sistema mediante el desarrollo de competencias, incentivos y flexibilidad.
- e) La capacidad integradora donde se busca la armonización de la demanda de los actores internos y externos y reduce la conflictividad”.

Por otro lado, Heredia (2018) entiende por administración profesional aquella que utiliza la teoría científica y técnica para realizar su tarea. Esto se obtiene del conocimiento adquirido a través de una formación en el nivel superior y por lo tanto, es importante que el Estado pueda retener los empleados profesionales.

Como resumen, el desarrollo y la profesionalización del empleado público deben ser una política pública enmarcada en un proceso de modernización del Estado. La simple implementación de herramientas “de moda” no constituye un cambio estructural hacia la mejora del Estado sino a interés políticos de turno.

Analizando la deserción de las personas, según March y Simon (1969) en su teoría del equilibrio organizacional, los empleados necesitan participar en las decisiones de producir; si no lo hacen se presentan dos situaciones: a) la deseabilidad percibida de dejar la organización y b) la facilidad percibida de abandonar la organización. La primera refiere a la satisfacción de la persona en su puesto de trabajo y cómo percibe una alternativa de empleo para no dejar la organización. La segunda se relaciona a la percepción de la persona respecto de otras posibilidades laborales en el medio fuera de la organización. La insatisfacción con la organización lleva al empleado a abandonarla porque no percibe el contrato de empleo como algo fijo o con posibilidad de modificarlo.

De alguna manera, las situaciones mencionadas anteriormente demuestran la tensión existente en el deseo de abandonar la organización para una mayor realización profesional en otros contextos. En los profesionales universitarios, la influencia de estas situaciones depender del desequilibrio en la organización, la afectación del contrato psicológico con el transcurrir de los años (aumenta la antigüedad laboral y la especialización en las tareas) y las oportunidades para trabajar en otras organizaciones.

La CIFP menciona que el desarrollo profesional incluye en primer lugar, el desarrollo de competencias, normativas flexibles y el reconocimiento de la excelencia profesional y la capacitación.

Pulido y Iacoviello (2020), tomando como base la CIFP, consideran las siguientes preguntas para evaluar el grado de desarrollo del personal:

- ¿Los criterios y mecanismos de promoción de las personas se basan en el rendimiento, el potencial y el desarrollo de mayores competencias?

- ¿Existen alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional?
- ¿La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos para enfrentar los problemas y producir soluciones eficaces?
- ¿La inversión en formación se apoya en el diagnóstico de necesidades y prioridades de la organización?
- ¿La formación es objeto de evaluación tanto del costo-beneficio como del impacto sobre el rendimiento de las personas?

En el apartado siguiente nos referiremos a las competencias, que son el tema de este trabajo.

### **Las competencias**

Pelufó y Contreras (2002) definían a la competencia como “al conjunto de elementos (conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, personalidad, tecnología, contexto de trabajo, etc.), que estructurados sistemáticamente, hacen posible desarrollar, más íntegramente, a una persona para enfrentar cualquier contexto o situación rutinaria, o de cambio en el trabajo y otras situaciones de la vida”. Ellas identifican tres tipos de competencias: las básicas, relacionadas con la capacidad de aprender, como la comunicación verbal, las habilidades numéricas o la comprensión de lectura; las genéricas o transversales, que aparecen a lo largo de las ocupaciones con diferentes intensidades y niveles; y las específicas, referidas al conocimiento especializado que requiera una ocupación o una determinada situación de trabajo.

Fernandez Lopez (2006) define la competencia como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación. Es independiente de la estructura organizativa, son propias de la organización por su contexto, son privativas de las personas en su desempeño y son modificables y evolucionables.

Alles (2017) sostiene que las organizaciones trabajan el concepto con dos enfoques diferentes: por un lado las competencias laborales que hacen foco en el individuo y por otro lado, las competencias conductuales como un modelo de gestión. Sin dudas, ambos enfoques son necesarios para poder llevar adelante una gestión correcta de las competencias.

La CIFP, en referencia a este tema, solo menciona que en la promoción a puestos de trabajo de nivel superior deberá basarse en la valoración del rendimiento, el análisis del potencial y el desarrollo de las competencias.

Según la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, la competencia es definida como el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real. Asimismo señala que permite vertebrar los desempeños individuales con los colectivos institucionales en los que están insertos (...) desarrollando instrumentos complejos para impulsar las prácticas y comportamientos de excelencia asegurando mayor valor público a la ciudadanía.

En la Declaración de Montevideo del año 2023, los estados partes sostienen que la identificación de los perfiles de las personas idóneas para cada tipo de puestos requiere un enfoque de competencias. Las competencias, en sentido estricto, se pueden definir como características desarrollables de las personas que se demuestran a través de comportamientos relacionados con un desempeño exitoso en el trabajo (apartado 5). Asimismo manifiesta que la identificación de las competencias por tipos de puestos es

compleja y que la actualización de las competencias en función de los retos medioambientales y las nuevas tecnologías es esencial. Asimismo que el proceso para definirlos responde a las características y las intenciones de los gobernantes de turno; es decir una de las cuestiones principales es que su aplicación refiere a las oportunidades y deseos que cada Administración Pública para realizarlo.

De esta manera, es importante la definición de las competencias teniendo en cuenta que su correcta gestión son necesarias para el desarrollo de las personas que trabajan en la Administración Pública. Como se dijo anteriormente, son necesarias para adaptar la fuerza de trabajo y las actividades a las demandas de los ciudadanos y los cambios concretos que van ocurriendo diariamente en el mundo y el país.

### **Aspectos metodológicos**

En cuanto al aspecto metodológico, el trabajo tiene un enfoque exploratorio y cuali cuantitativo, para una comprensión sobre cómo empleados públicos perciben que llevan adelante las competencias en sus puestos de trabajo que le son solicitadas por el Diccionario de Competencias.

La investigación es exploratoria a efectos de lograr un primer acercamiento al objeto de estudio para ampliar y profundizar en estudios posteriores. Como se mencionó anteriormente, solo se analizaron las competencias genéricas. Es cuantitativo debido a que se analizan de manera objetiva datos numéricos de respuestas a una encuesta a empleados públicos que realizaron un curso sobre investigación acción en el ámbito del Instituto Provincial de Administración Pública del Chaco durante el año 2023 en términos de género masculino y femenino, (no se puede determinar de otros géneros porque la información está discriminada de manera binaria), jurisdicción a la que pertenece. Las respuestas a la encuesta fueron de manera voluntaria. Cuando se consultaba por cada competencia, se dejaba escrito el concepto que manifestaba el Diccionario sobre la misma.

Los datos son analizados cualitativamente, teniendo en cuenta el marco teórico como referencia para identificar las realidades concretas de los resultados en torno a los objetivos de este trabajo. También fueron examinados los documentos jurisdiccionales y el diccionario de competencias aprobado por el Poder Ejecutivo de la Provincia.

Para el procesamiento de los datos se utilizó la herramienta informática Excel y se combinaron distintas variables para aprovechar y comprender el fenómeno que se estudia.

### **Descripción de la situación en la provincia del Chaco**

A comienzos del año 2019, con el inicio del tercer mandato del Gobernador Jorge Milton Capitanich, comenzó a modelarse un proceso de modernización del empleo público. En el año 2020 se aprueba la Ley provincial N° 3203-A, referida a la simplificación y modernización administrativa del Poder Ejecutivo, organismos autárquicos y entes descentralizados.

En su artículo 3° define el término modernización como el mejoramiento continuo de la administración pública de manera transparente, participativa e innovadora, incorporando el buen uso de las tecnologías y ofreciendo accesibilidad y calidad en la atención a la ciudadanía. Asimismo define dos principios rectores: por un lado la Gestión Integral de los Recursos Humanos y por el otro, la gestión por resultados.

Respecto del primero, y que es el tema que nos ocupa en este trabajo, se refiere a materializar distintas actividades que permitan jerarquizar los recursos con la incorporación de las nuevas tecnologías, normativa actualizada y profesionalización de los agentes. Aunque todavía se mantiene la concepción de Recursos Humanos y se

refieren al empleado público como un recurso, se puede afirmar que en ese momento la gestión de las personas tiene un papel primordial en la agenda pública del gobierno.

Una cuestión a tener en cuenta es que las competencias, aunque no estaban de una manera formalizada en un documento aprobado por el Poder Ejecutivo, formaban parte de la evaluación oral en los llamados a concurso para acceder a cargos vacantes de acuerdo al Decreto 1618 del año 2010. A partir de dicha norma todo pliego de llamado a concurso debía definir las competencias necesarias para el puesto y el concursante debía demostrar que las poseía en el coloquio oral.

El Plan Chaco 2030, que marcaba los lineamientos de la gestión a partir del 2019, enmarcaba tres ejes: a) producción y empleo; b) inclusión y equidad social y c) gestión pública de calidad. El empleo público formaba parte de este último eje sosteniendo la necesidad de adecuar el marco normativo, disminuyendo la dispersión salarial y la heterogeneidad de los regímenes escalafonarios mediante la instrumentación de la carrera administrativa que tome en cuenta la diversidad de las tareas y las competencias de los agentes como mecanismos de promoción, ascenso y calificación (...) generar perfiles laborales que se ajusten a las crecientes exigencias y la profesionalización laboral de los trabajadores.

El siguiente gráfico muestra cómo el Poder Ejecutivo provincial organizó la gestión del personal. Si se observa con detenimiento, la gestión por competencias se ubica dentro de lo que se denomina organización del trabajo.

Gráfico N°1: Gestión Integral de Recursos Humanos



Fuente: extraído de la presentación del Consejo de Transformación Digital de fecha **23/08/2021**

Una de esas actividades fue la formulación del Diccionario de Competencias (en adelante, el Diccionario) para la Provincia del Chaco, aprobado por Decreto N° 993/21. De esta manera, se sentaron las bases para un proceso de transformación del sistema de gestión de recursos humanos, orientándolo hacia la definición de competencias que permitan mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

Uno de los considerandos del Decreto menciona que dicho instrumento tendrá como fin trabajar en las actitudes y aptitudes de ya instaladas de los agentes, así como desarrollar las necesarias, optimizando la productividad, potenciando los interés y cumpliendo los

objetivos establecidos con cada empleado público y enfatizando así la participación y preservación de su dignidad laboral.

El Diccionario define a la competencia como aquellas características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucra de forma integrada conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado. Menciona también que los comportamientos ligados a estas características personales son determinantes para garantizar las misiones, objetivos y resultados definidos por la organización. En este sentido, es una definición que abarca los rasgos personales que deben manifestarse en conductas visibles para lograr los resultados esperados por el Poder Ejecutivo.

El diccionario prevé dos tipos de competencias no específicas (las genéricas y las de conducción) y una específica para los cuadros que tengan gestión directa vinculada a los Recursos Humanos y las normativas vigentes.

Las primeras son definidas como aquellas requeridas a todos los empleados de la administración pública, para cualquier cargo y jerarquía que ocupen. Las enumeran en Vocación de servicio, Integridad y ética, Colaboración, Compromiso con la seguridad ocupacional y el medio ambiente, Flexibilidad y adaptación a nuevas tecnología, Tolerancia a la presión, Predisposición para aprender, Responsabilidad y conciencia organizacional, Manejo y conocimiento de la normativa vigente, Desarrollo de relaciones, Compromiso en la capacitación permanente.

Las competencias de conducción son las que están orientadas solo al personal jerárquico que posea personas a su cargo. Entre las mismas se mencionan Conocimiento técnico y profesional de las funciones y misiones del área a cargo, el Manejo y conocimiento de las normativas vigentes, la Gestión de equipos de trabajo, Desarrollo de las capacidades de las personas, la capacidad para delegar, orientación a resultados, iniciativa, generador de confianza, tolerancia al estrés, Dinamismo, Relaciones pública, Prudencia, Mención especial por rendimiento y vocación de servicio a los agentes a cargo, Temple, Innovación y creatividad.

Siguiendo a Alles (2018), podemos decir que hay una combinación de visiones, tanto la centrada en la persona como en la gestión, sin embargo hay una mayor tendencia en las competencias básicas hacia el puesto y las profesionales hacia la persona.

### **Análisis de la encuesta**

A partir de la encuesta realizada a 38 empleados públicos que han participado de un curso sobre investigación acción en la administración pública, se pudo determinar una aproximación de cómo se ven las competencias genéricas en los puestos trabajo sin las capacitaciones específicas que el Decreto determina.

El cuadro N° 1, muestra las características generales de los participantes de la encuesta. El 76% fue de género femenino. El rango edad de mayor respuesta fue entre los 31 y 50 años que estaban interesados en cómo llevar adelante investigaciones en sus ámbitos de trabajo.

Cuadro N° 1: Distribución de los encuestados por género, jurisdicción y rango de edad.

Jurisdicción	Masculino				Total M	Femenino				Total F	Total general
	Edad					Edad					
	18 y 30	31 y 40	41 y 50	51 y 65		18 y 30	31 y 40	41 y 50	51 y 65		
Gobernación				1	1		2		1	3	4
Ministerio de Gobierno y Trabajo		1			1	1	3	2	1	7	8
Secretaria General de la Gobernación			1		1		1	1		2	3
Secretaria de Municipios								1		1	1
Ministerio de Planificación, Economía e Infraestructura			1		1		2			2	3
Ministerio de Producción, Industria y Empleo	1	1	1		3		3			3	6
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología		1			1		1	1		2	3
Ministerio de Salud Pública								2		2	2
Ministerio de Desarrollo Social		1			1	1	4	2		7	8
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>38</b>
%	11	44	33	11	100%	7	55	31	7	100%	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro N° 2 señala que en ambos género, el mayor número de participantes corresponden a la categoría de profesionales.

Cuadro N° 2: Distribución de los encuestados por cargo y género.

Género	Director/a	Profesional	Administrativo/a	Servicio	Jefe/a de Departamento	Total general	Porcentaje
Masculino	1	7	1			9	24%
Femenino	2	14	8	1	4	29	76%
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 3, observamos que todos los que respondieron la encuesta tienen título universitario o terciario. Respecto del nivel de instrucción, en las personas con cargo de Director y Profesionales se concentra la mayor cantidad de títulos universitarios. Se observa también que hay administrativos que no fueron recategorizados de acuerdo a su formación. De las profesiones, el 80% se concentra en ciencias sociales.

Cuadro N° 3: Distribución de los encuestados por cargo y nivel de instrucción.

Nivel de instrucción	Director/a	Profesional	Administrativo/a	Servicio	Jefe/a de Departamento	Total general
Terciario		9	6	1	2	18
Universitario	3	12	3		2	20
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

En la competencia **Vocación de Servicio** se observa, en el caso del género masculino una casi el 100% considera que desarrolla con alto nivel dicha competencia. En el género femenino, se nota una mayor dispersión entre el nivel alto y alto, aunque en relación a las profesionales, hay un número elevado para normal.

Cuadro N° 4: Nivel de desarrollo de la competencia Vocación de Servicio en el puesto de trabajo.

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profes	Adm	Total	Directora	Profes	Adm	Servicio	Jefa de Departamento	Total	
Muy alto	1	2	1	4	1	6	4	1	3	15	19
Alto		4		4	1	2	2			5	9
Normal		1		1		6	1		1	8	9
Reducido							1			1	1
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación a la competencia Integridad y Ética, se observa un alto compromiso en ambos géneros (y también más valorado que la competencia anterior) y en los distintos cargos, en especial con el femenino, que teniendo en cuenta los números da mayor importancia a esta competencia.

Cuadro N° 5: Nivel de desarrollo de la competencia Integridad y Ética.

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profes	Adm	Total	Directora	Profes	Adm	Servicio	Jefe de Dpto	Total	
Muy alto	1	4		5	2	8	4	1	3	18	23
Alto		2	1	3		2	3		1	6	9
Normal		1		1		4	1			5	6
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación a la competencia colaboración, también se observa que es muy valorada dicha competencia por ambos géneros en sus distintos cargos.

Cuadro N° 6: Nivel de desarrollo de la competencia Colaboración.

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profes	Adm	Total	Directora	Profes	Adm	Servicio	Jefe de Dpto	Total	
Muy alto	1	3	1	5	2	7	6	1	4	20	25
Alto		3		3		4				4	7
Normal						2	2			4	4
Reducido						1				1	1
Nada		1		1							1

<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	----------	----------	----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la competencia con la seguridad ocupacional y el medio ambiente (cuadro N° 7), que según el Diccionario se refiere a la capacidad para sentir como propios los objetivos establecidos y actuar de acuerdo con las políticas basadas en seguridad y medio ambiente y para crear y mantener un ambiente de trabajo libre de riesgos, un entorno limpio y saludable para sí mismo, para con sus compañeros y terceros.

En esta competencia, las respuestas se mostraron más dispersas, especialmente en los profesionales.

Cuadro N° 7: Nivel de desarrollo de la competencia Compromiso con la seguridad ocupacional y el medio ambiente.

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profe	Adm	Total	Director	Profe	Adm	Servicio	Jefe de Dpto	Total	
Muy alto		1	1	2	2	4	2		3	11	13
Alto	1	1		2		7				7	9
Normal		4		4		1	4	1	1	7	11
Reducido		1		1		2	1			3	4
Nada							1			1	1
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la competencia flexibilidad y adaptación a las nuevas tecnologías, se observa una menor dispersión y la mayoría de las respuestas se centran en niveles muy alto y alto de desarrollo en sus puestos de trabajo.

Cuadro N° 8: Nivel de desarrollo de la competencia Flexibilidad y adaptación a las nuevas tecnologías.

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profe	Adm	Total	Director	Profe	Adm	Servicio	Jefe de Dpto	Total	
Muy alto	1	2	1	4	2	8	1	1	3	15	19
Alto		3		3		5	2		1	8	11
Normal		1		1		1	4			5	6
Reducido		1		1			1			1	2
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tolerancia a la presión, se puede observar una mayor dispersión en el género femenino centrándose en un desarrollo alto, aunque el 72% se concentra en alto y muy alto. En lo relevado del género masculino, la relación es mayor en muy alto y

también se concentra en muy alto y alto. De esta manera, pareciera que las mujeres toleran mejor la presión que los varones.

Cuadro N° 9: Nivel de desarrollo de la competencia Tolerancia a la presión.

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profe	Adm	Total	Directora	Profe	Adm	Servicio	Jefa de Dpto	Total	
Muy alto	1	3		4	1	1	3		2	7	11
Alto		2	1	3	1	9	1	1	2	14	17
Normal		2		2		4	3			7	9
Nada							1			1	1
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación a la consulta sobre la predisposición a aprender, ambos géneros se concentran en alto y muy alto. En el género femenino, algunas encuestadas manifiestan su baja predisposición para aprender, especialmente las profesionales.

Cuadro N° 10: Nivel de desarrollo de la competencia Predisposición a aprender

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profe	Adm	Total	Directora	Profe	Adm	Servicio	Jefa de Dpto	Total	
Muy alto	1	3	1	5	1	10	4	1	4	20	25
Alto		4		4	1	1	2			4	8
Normal						2	1			3	3
Reducido						1				1	1
Nada							1			1	1
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la responsabilidad y la conciencia organizacional, es un concepto que a pesar de también tener un alto grado de desarrollo, existe un número de personas que contesto normal, reducido o nada.

Cuadro N° 11: Nivel de desarrollo de la competencia Responsabilidad y conciencia organizacional

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Profe	Adm	Total	Directora	Profe	Adm	Servicio	Jefa de Dpto	Total	
Muy alto	1	2	1	4	2	8	5		4	19	23
Alto		5		5		3	2	1		6	11
Normal						1				1	1
Reducido						1				1	1
Nada						1	1			2	2

<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	----------	----------	----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia

En relación a las últimas tres competencias, cuadros N° 12, 13 y 14, aunque las respuestas están centradas en muy alto y alto, tiene una mayor cantidad de respuestas en normal, reducido o nada. El desarrollo de relaciones y el compromiso con la capacitación permanente se muestran como una competencia a fortalecer.

Cuadro N° 12: Nivel de desarrollo de la competencia Manejo y conocimiento de la normativa vigente

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Prof e	Adm	Total	Directora	Prof e	Adm	Servicio	Jefa de Dpto	Total	
Muy alto	1		1	2	1	3	3	1	2	10	12
Alto		3		3	1	7	3		2	13	16
Normal		3		3		3	1			4	7
Reducido		1		1							1
Nada						1	1			2	2
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 13: Nivel de desarrollo de la competencia Desarrollo de Relaciones

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Prof e	Adm	Total	Directora	Prof e	Adm	Servicio	Jefa de Dpto	Total	
Muy alto		2	1	3	2	7			2	11	14
Alto	1	4		5		2	4	1	1	8	13
Normal		1		1		4	3		1	8	9
Reducido							1			1	1
Nada						1				1	1
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14: Nivel de desarrollo de la competencia. Compromiso con la capacitación permanente.

Nivel	Masculino				Femenino						Total General
	Director	Prof e	Adm	Total	Directora	Prof e	Adm	Servicio	Jefa de Dpto	Total	
Muy alto	1	2	1	4	2	6	3	1	2	14	18
Alto		3		3		2	4		1	7	10
Normal		2		2		5			1	6	8
Nada						1	1			2	2
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

## Conclusiones

Una estrategia que actualmente se demanda a nivel internacional es la gestión de las personas por competencias. En la Provincia del Chaco, en función a un plan de gobierno y teniendo en cuenta las sugerencias brindadas por organismos internacionales como el CLAD, decidió su implementación comenzando por la definición de las competencias básicas, para los puestos directivos y para todas las personas que trabajan en un área relacionada a la gestión de los recursos humanos. Este trabajo se materializó en el Diccionario de Competencias, que al momento de la escritura de este texto no estaba implementado.

Sin embargo, como se puede observar, las personas desarrollan estas competencias en sus puestos de trabajo. A partir de un análisis cuantitativo de encuestas realizadas al personal, se determinó que en relación a las competencias básicas, en general son desarrolladas por las personas indistintamente del género, especialmente en las más generales como ser Vocación de Servicio, Integridad, Colaboración. En algunas, que tienen relación con la tecnología y la conciencia organizacional las respuestas fueron más dispersas, tal vez debido a faltan desarrollarlas y pueden ser puntos críticos para un proceso de planificación y desarrollo de las personas. Por otro lado, hubo menos atención al manejo de normativas, el desarrollo de relaciones y el compromiso con la capacitación permanente, tal vez porque no se respeta la carrera administrativa y los empleados que realizan el esfuerzo por mejorarse no logran un reconocimiento estatal.

Sin dudas, este trabajo es el comienzo de un largo desarrollo de varias competencias y de buscar, a través de un método más cualitativo, respuestas al porqué de las variaciones en las respuestas a las distintas competencias.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2017) Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión de competencias. 2da. Edición. Granica.
- Blutman, G. (2009) *La reforma y la modernización del estado en Argentina, el papel de la cultura Organizacional*. [Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1195\\_BlutmanG.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1195_BlutmanG.pdf)
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016) Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el Sector Público.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2023) Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2023) Declaración de Montevideo.
- Fernandez Lopez, J. (2006) Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Pearson Education.
- Ferreira, R. (2018) Gestión moderna de recursos humanos en el sector público. ¿Una asignatura pendiente en Gorrochategui, N. (Compiladora). (2018). *Gobernanza Moderna. Teoría y Aplicaciones.* EUDEBA.  
<https://www.eudeba.com.ar/resultados.aspx?c=GOBRNANZA%20MODERNA&por=titulo>
- Gobierno de la Provincia del Chaco (2019) Plan Chaco 2030. Políticas para el Desarrollo Sostenible.
- Heredia, J. (2018) Profesionalización administrativa a través de los servicios civiles de carrera. En Dussauge Laguna, M y Pardo, M (Eds.) *De los Modelos a los Instrumentos de reforma administrativa.* Instituto Nacional de Administración Pública.
- Longo, F. y Ramió, C. (eds.) (2008) La profesionalización del empleo en América Latina. Fundación CIBOD. Ediciones Balleterra.
- March, J. y Simon, H. (1969) Teoría de la Organización. Ediciones Ariel.
- Peluffo A, M.B. y Contreras, E. C. (2002) Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público” Serie Manuales N° 22 Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Pulido, N. y Iacoviello, M. (2020) El ABC de la gestión de las personas en el sector público. Asociación Civil Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (Asociación civil).  
<http://www.top.org.ar/publicac.aspx>
- Raus, D. M. (2020) Más Estado, Menos Estado, ¿de qué hablamos? Cuadernos del INAP, N° 20, Año 1.  
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/46>
- Secretaría General Iberoamericana (2023) Carta Iberoamericana de Principios y Derechos en los Entornos Digitales.

### **Referencia del autor**

Contador Público, Profesor en Ciencias Económicas y Magister en Gestión Empresarial Facultad de Ciencias Económicas UNNE. Magister en Gobierno y Economía Política, UNSaM. Doctor en Ciencias Económicas, UNLaM. Profesor Adjunto Interino a cargo de la asignatura “Administración Pública” y Jefe de Trabajos Prácticos de la asignatura “Sociología de las Organizaciones”, Facultad de Ciencias Económicas UNNE. Director del Proyecto de Investigación Ciencia y Técnica UNNE. Categoría 4 en el Programa de Incentivos a la Investigación. Director de tesis de grado y posgrado. Expositor y evaluador de trabajos científicos. Publicación de artículos en eventos científicos. Director de Investigación por concurso IPAP Chaco.