

# Informe de Gestión

2020 - 2021

---

Secretaría de Gestión  
y Empleo Público

Jefatura de Gabinete de Ministros

2  
AÑOS

## **Autoridades**

**Dr. Alberto Ángel Fernández**

Presidente de la Nación

**Dra. Cristina Fernández de Kirchner**

Vicepresidenta de la Nación

**Dr. Juan Luis Manzur**

Jefe de Gabinete de Ministros

**Dra. Ana Gabriela Castellani**

Secretaria de Gestión y Empleo Público

# Índice

Presentación	5
El empleo público y la construcción de las capacidades estatales	10
Calidad del empleo público	11
Fortalecimiento de las capacidades de gestión	31
Federalización de las políticas de la función pública	41
Producción de conocimiento sobre la función pública	48
El camino recorrido, los pasos futuros	55



## Presentación

El desarrollo y fortalecimiento de las capacidades estatales constituye un eje clave para la gestión iniciada en diciembre de 2019, entendiendo que el Estado es el motor del desarrollo y vehículo para plasmar mejoras sustantivas en la calidad de vida y el acceso a las políticas públicas por parte de la ciudadanía.

La necesidad de desplegar acciones y programas en este sentido se impuso de modo urgente frente a los efectos producidos en la estructura estatal por la administración precedente (2015-2019), que recortó y debilitó su rol y capacidad de acción apoyada en una perspectiva ideológica que, en sentido contrario a la presente gestión, priorizó los intereses de actores políticos y económicos del mercado por sobre los intereses públicos.

Con la pandemia, el Estado se erigió actor central en la gestión de las soluciones para combatir la crisis provocada por el COVID-19, adecuándose de manera inmediata y urgente a resolver las necesidades de las y los ciudadanos ante la situación de incertidumbre que planteaba el contexto. Esta adecuación implicó un enorme desafío; no había antecedentes y se tuvo que actuar ineludible y rápidamente.

Desde el 20 de marzo de 2020, con la declaración del primer Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) - que se fue extendiendo y modificando de acuerdo con la evolución de la pandemia y el despliegue de la campaña de vacunación- la administración pública fue desarrollando distintas estrategias de trabajo remoto y digitalización de servicios, para atender variados requerimientos y necesidades que permitieran dar cuenta de la presencia del estado.

Esta centralidad de lo estatal se evidenció también a nivel mundial: sólo los Estados tienen la capacidad de desplegar políticas e instrumentos de la magnitud y alcance necesarios para proteger a las ciudadanas y los ciudadanos.

Recuperar la  
centralidad del  
Estado en la  
producción de  
políticas públicas,  
como motor de  
un proyecto de  
desarrollo con  
justicia social

### ***Estado estratégico y transformación de la gestión pública***

La construcción de un **Estado estratégico** requiere desarrollar capacidades que permitan ordenar prioridades y conducir políticamente un proyecto de gobierno inclusivo y redistributivo, que redefina la relación del Estado con la élite económica.

Es necesario, entonces, reconfigurar un espacio de negociación y diálogo permanente: un Estado fuerte, pero sensible a las demandas de los diferentes actores, que pueda tomar decisiones con soberanía, poniendo los intereses generales por sobre los particulares y escuchando a las partes involucradas para enriquecer la formulación e implementación de las políticas públicas.

La construcción de un **Estado estratégico** tiene en cuenta las siguientes dimensiones a la hora de diseñar acciones y programas:

- Recuperar la **centralidad del Estado en la producción de políticas públicas**, como motor de un **proyecto de desarrollo con justicia social**. En este marco, las funciones del Estado se estructuran en la producción de bienes y servicios; la inversión pública para acumular capital fijo; la extracción de recursos y su redistribución; el establecimiento de regulaciones y el control de su cumplimiento; y la direccionalidad, argumentación y construcción de legitimidad social
- La centralidad estatal requiere de la habilidad para **ganar márgenes de autonomía** y gestionar los conflictos del desarrollo. Implica fortalecer la mirada estratégica sobre los problemas públicos y lidiar con los actores no estatales, impedir el veto a las políticas públicas y construir gobernabilidad. La capacidad de articulación con actores sociales diversos, impulsando el protagonismo social en pos de lograr la legitimidad de las políticas públicas inclusivas y redistributivas
- Retomar la senda de la **planificación estratégica y la evaluación de las políticas públicas** para llevar adelante el proyecto de gobierno. Planificación y evaluación constituyen dos caras de la misma moneda. Instrumentar procesos de planificación a mediano plazo



requiere de propuestas técnicas, pero fundamentalmente implica recuperar la dimensión política de las políticas públicas. Cuanto más desafiante y transformador es el proyecto de gobierno, más se tensionan las capacidades estatales y, por lo tanto, se requiere ampliar el campo de gobernabilidad

- La conducción de **procesos de desarrollo inclusivos** requiere mejorar los instrumentos de políticas públicas que aporten soluciones a los problemas, demandas y necesidades de la ciudadanía. Para ello, el Estado debe contar con la producción de datos robustos, trazables e interoperables para el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. Un Estado fuerte incluye el gobierno de datos y la soberanía tecnológica
- Un Estado estratégico incorpora la ética como una dimensión sustantiva de la función pública. Las políticas de integridad y transparencia constituyen un pilar para construir autonomía estatal para la toma de decisiones soberanas. Prevenir la captura de la decisión pública –por parte de intereses corporativos y sectoriales– construye viabilidad para instrumentar el proyecto de gobierno

En un **Estado estratégico** capaz de desplegar acciones de producción, inversión, regulación, distribución, y de conducir un proceso de desarrollo, es necesaria una reflexión sobre el modelo de función pública. Ésta debe articularse a través de un triple movimiento, que contemple:

- la construcción de **autonomía**, entendida como la capacidad estatal para llevar adelante un proyecto de gobierno
- transversalizar políticas de **integridad y transparencia** en la función pública que prevengan la captura de la decisión pública por parte de actores sectoriales o corporativos
- **fortalecimiento de las capacidades estatales** para desplegar ese Estado y función pública democrática, inclusiva y federal que recupere e incorpore la dimensión política de las políticas públicas.

La autonomía y el desarrollo de capacidades estatales trabajará en tres dimensiones críticas, que analíticamente pueden diferenciarse como **burocrática, política** y de **diálogo o relacional**. En primer lugar, nos referimos al profesionalismo y *saber hacer* en la formación y capacidad de las burocracias para aproximar bienes, servicios y derechos desde el Estado a la ciudadanía. En segundo término, resulta crucial construir una mirada político-estratégica para abordar la complejidad de los problemas públicos que en la actualidad enfrentan los Estados. Finalmente, para dar respuestas es necesario escuchar e interactuar con los actores estatales y no estatales de todo el territorio nacional, para llevar adelante eficientemente y en conjunto tareas complejas.

Al referirnos a **función pública**, se alude al aparato administrativo -estructura orgánica y marco normativo-; a las y los trabajadores que desempeñan tareas; y la actividad que despliega el Estado. Por eso, **la transformación de la función pública integra e impacta en estos tres niveles mencionados**.

De acuerdo con lo expresado hasta aquí, los programas y acciones que lleva adelante la **Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros**, se organizan a partir de **Ejes de Transformación de la Gestión Pública** para valorizar la formación de las y los trabajadores y fortalecer las capacidades estatales.



## Ejes de transformación de la Función Pública



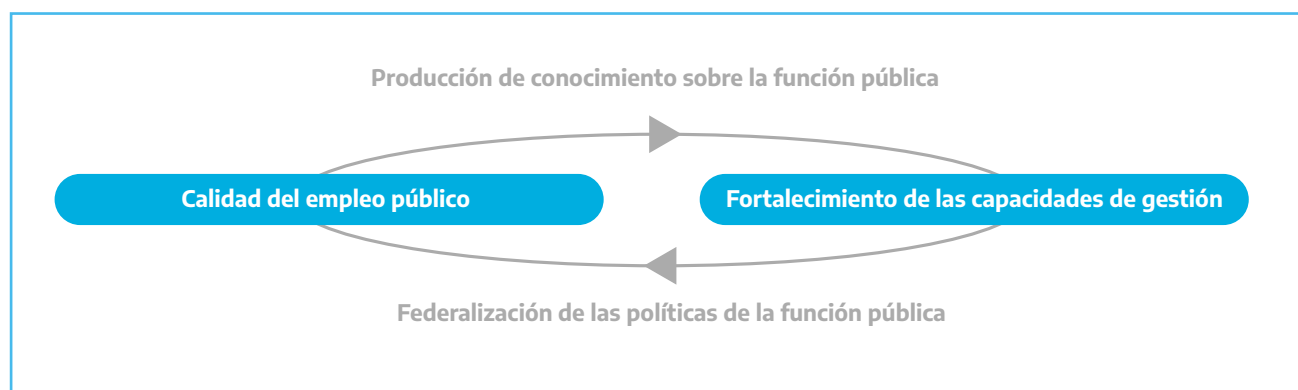
Se definieron cinco ejes de trabajo que permiten alcanzar:

- **accesibilidad de servicios a la ciudadanía** -que implica la digitalización de servicios esenciales, luego de una reingeniería de procesos, y una mejora en la atención a la ciudadanía. El Estado es facilitador en el acceso a bienes y servicios-
- **innovación y calidad de gestión** -planificación, implementación y evaluación permanente de las políticas públicas; mapeo de la acción estatal y consolidación de información para funcionarios/as y ciudadanos/as-
- **integralidad en las políticas de empleo** -capacitación y formación de excelencia, trabajo en redes colaborativas y comunidad de prácticas que potencien el talento, innovación y experiencia; consistencia en la política salarial; regularización de condiciones laborales; sistemas híbridos: presencial y remoto-
- **transparencia, integridad y ética pública** -para la prevención de captura de la decisión pública por parte de intereses particulares; sistemas de control cruzado y planes transversales de fortalecimiento institucional-
- **participación activa y federal** -Consejos Federales para propiciar innovaciones en los niveles nacional, provincial y municipal y potenciar experiencias locales; programas de capacitación y formación de amplio alcance

## El empleo público y la construcción de las capacidades estatales

El empleo público es el motor que permite implementar las acciones estatales: entre la decisión de los funcionarios, la concreción de las acciones y su impacto o efectos en la ciudadanía, hay una cantidad de trabajo que suele ser invisibilizado.

La efectividad de las políticas públicas se apoya, en gran medida, en dos pilares: la **calidad del empleo público** y el **fortalecimiento de las capacidades de gestión**. En torno a cada uno de ellos, se despliegan acciones y programas con alcance territorial y que permiten producir, capitalizar y poner en valor los saberes estatales. A estas dimensiones transversales las denominaremos: **federalización de las políticas de la función pública** y **producción de conocimiento sobre la función pública**. La articulación y mirada integrada de lo público define una parte sustantiva de la legitimación social de las acciones de gobierno.



La capacidad del Estado para dar respuesta a las nuevas demandas sociales depende de la calidad de sus burocracias, requiere un análisis y planificación de las dotaciones y una permanente actualización y resignificación de los saberes de los y las trabajadores.

# Calidad del Empleo Público

2  
AÑOS

Capacitación y formación de agentes públicos

Regularización, inclusión e igualdad de  
oportunidades en el empleo público

Análisis, desarrollo y gestión del empleo público

## 1) Capacitación y formación de agentes públicos

**A partir de  
diciembre  
de 2019**  
se incrementó un  
**56%** el número  
de BECAS asignadas  
y un **123%** la  
financiación a  
PROYECTOS respecto  
del periodo 2015-2019

### Capacitación y formación para la APN

*Objetivo:* organización de la oferta de cursos de los agentes públicos por trayectos formativos y ejes transversales, para garantizar coherencia y consistencia a la carrera administrativa. El propósito de esta acción es fortalecer saberes e innovar el desempeño en sectores específicos, a través de actividades que son pertinentes para determinados campos de práctica.

Los trayectos formativos cuentan con actividades surgidas de órganos rectores, de referencia, por la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) o resultan de un proceso sistemático de detección de necesidades en la formación de determinados colectivos.

Por su parte, las actividades transversales, son de interés estratégico para la gestión u organizaciones, con independencia de los cargos que desempeñen los y las agentes.

Durante la gestión se logró la reconversión integral al modo virtual en formato tutorado y autoadministrado. Esto se complementa con la oferta de cursos, diplomaturas y becas del Fondo de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCaP) integrado por representantes del Estado y de las entidades sindicales (UPCN y ATE), que se aboca a identificar necesidades y demandas de formación y capacitación del personal y a administrar los recursos financieros que se asignan con tal fin.

Durante la gestión se logró la reconversión integral al modo virtual en formato tutorado y autoadministrado. Esto se complementa con la oferta de cursos, diplomaturas y becas del **FO.PE.CAP.**

El Fondo de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCaP) integrado por representantes del Estado y de las entidades sindicales (UPCN y ATE), se aboca a identificar necesidades y demandas de formación y capacitación del personal y a administrar los recursos financieros que se asignan con tal fin.

Las BECAS se orientan al desarrollo de competencias relacionadas con la actividad central donde el o la trabajadora se desempeña y aquellas que contribuyen a satisfacer los requisitos de promoción en su carrera. Por su parte, los organismos miembros pueden elaborar PROYECTOS específicos relacionados con su competencia y solicitar financiación para desarrollarlo.

### **Estado Integrado destinado a organismos del sector público nacional**

Por primera vez, el INAP extendió sus fronteras más allá del ámbito de la APN y diseñó una oferta específica de capacitación destinada al personal de organismos descentralizados, empresas con participación estatal y entes públicos que incluye cursos, materiales de investigación y conferencias.

Las actividades se orientan a revalorizar el significado de lo estatal, considerando su accionar en sentido amplio, integral y transversal a los problemas y las demandas que debe resolver el Sector Público. Las propuestas de capacitación para estas organizaciones se despliegan en tres ejes temáticos:

- Temas de interés estratégico para la gestión, conformado por actividades de sensibilización y actualización de temáticas transversales al Estado, alineadas con los principios y valores de la gestión
- Temas, problemáticas y herramientas de interés para las prácticas laborales, que agrupa actividades vinculadas al tratamiento de los recursos públicos para una gestión óptima, eficaz y transparente, bajo un enfoque que pondera el Estado al servicio de la ciudadanía
- Capacidades específicas para la gestión pública, que incluye saberes y herramientas vinculadas al desarrollo y fortalecimiento de la gestión pública

Tabla 1. Estado Integrado: capacitaciones realizadas, por Eje Temático

Eje	Tema	Cantidad de vacantes
1	TEMAS DE INTERÉS PARA LA GESTIÓN	19.129
2	TEMAS, PROBLEMÁTICAS Y HERRAMIENTAS DE INTERÉS PARA LAS PRÁCTICAS LABORALES	3.905
3	CAPACIDADES ESPECÍFICAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA	1.010
	OTROS	2.548
Total de vacantes otorgadas		<b>26.592</b>

Desde la implementación del programa Estado Integrado se firmaron 22 convenios con entes, diversos organismos descentralizados y empresas con participación estatal. A partir de ellos, realizaron 180 actividades que contaron con un total de 26.592 personas inscriptas.

Las organizaciones que participaron son: Correo Oficial de la República Argentina S.A. (CORASA); Banco Provincia; Contenidos Públicos S.E.; Empresa Argentina de Navegación Aérea S. E.; Banco De Inversión y Comercio Exterior S.A. (BICE); TÉLAM S.E. Agencia Nacional de Noticias; Provincia Microempresas S.A.; Espacio para la Memoria y para la Promoción y Defensa de los Derechos Humanos (EX ESMA); Nación Servicios S.A.; Desarrollo De Capital Humano Ferroviario; Grupo Banco PROVINCIA SA; INTERCARGO S.A.; Banco Nación; Corredores Viales SA; Corporación Mercado Central de Buenos Aires; Integración Energética Argentina S.A.(IEASA); Aerolíneas Argentinas S.A.; Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM); Empresa Argentina de Soluciones Satelitales S.A (ARSAT); Fábrica Argentina de Aviones "Brigadier San Martín" S.A.; Corredores Viales S.A; Yacimiento Carbonífero Río Turbio.



## 2) Regularización, inclusión e igualdad de oportunidades en el empleo público

### Plan de regularización del empleo público-ConcursAR 2.0

En el marco del Plan de Regularización del Empleo Público se hizo un relevamiento y se detectó a 37.700 agentes que cumplen sus funciones a través de designaciones transitorias desde hace cinco años o más en toda la Administración Pública centralizada. El objetivo del Plan es jerarquizar el rol de las y los empleados públicos a través de la mejora de sus condiciones laborales y formación constante en su carrera, así como promover la incorporación de servidores públicos idóneos a través de concursos públicos, cumpliendo lo establecido en la ley Marco.

Este proceso -que se comenzó a implementar en la pandemia con todas las dificultades que ello significa- implica los siguientes pasos: descongelamiento del cargo, convocatoria a concursar, inscripción, selección, orden de mérito y, finalmente, la designación. Todo el





proceso se realiza en forma remota, transparente y ágil a través de la plataforma Concursar 2.0, desarrollada por la SGyEP pero requiere un trabajo colaborativo y transversal a todas las áreas del Estado, al tiempo que se deben cumplimentar las diversas capacitaciones, tanto de quienes concursan como de las áreas de RRHH que lo implementan, para poder dar los pasos del proceso.

A través de la implementación de la "Plataforma Concursar 2.0" se desarrollan los procesos y etapas presentes en los concursos y promociones del empleo público (la etapa preparatoria, de inscripción vía web y carga de documentación, distintas evaluaciones y finalmente tramitación y designación) de manera digital, ágil, integral, transparente y remota para toda la Administración Pública.

Durante 2021 se descongelaron 10.500 cargos vacantes en 80 organismos. Esta medida se implementó tanto para iniciar nuevos concursos, como para culminar más de 1.100 cargos pendientes de finalización del año 2019 (correspondientes a la gestión anterior).

- Concursos pendientes desde 2019 y culminados: 1100
- Cantidad de Concursos finalizados (hasta mayo 2022): 1775
- Concursos previstos para 2022: 7964

A continuación, se detallan los datos a la fecha por jurisdicción y organismo:

**Tabla 2 Designaciones realizadas en 2021**

<b>Jurisdicción</b>	
MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL	357
SECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA	97
MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO	92
INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL (INAES)	75
ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LABORATORIOS E INSTITUTOS DE SALUD "DR. CARLOS MALBRÁN" (ANLIS)	51
INSTITUTO NACIONAL DEL AGUA (INA)	30
MINISTERIO DE DEFENSA	30
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	23
DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIONES (DNM)	13
MINISTERIO DE ECONOMÍA	5
INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PESQUERO (INIDEP)	2
<b>Total</b>	<b>752</b>

**Tabla 3. Concursos finalizados por jurisdicción -hasta mayo 2022-**

<b>Jurisdicción</b>	
INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL (IGN)	10
INST. NAC. DE SEMILLAS (INASE)	8
DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS (RENAPER)	484
INSTITUTO NAC. CONTRA LA DISCRIMINACIÓN, LA XENOFobia Y EL RACISMO (INADI)	116
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS - AC	39
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	727
MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO - AC	289
SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN	94
MINISTERIO DEL INTERIOR	95
TEATRO NACIONAL CERVANTES (TNC)	7
<b>TOTAL</b>	<b>1.775</b>

### **Fortalecimiento de los recursos humanos de áreas estratégicas**

Una de las preocupaciones fundamentales de esta gestión es, con una mirada integral de las políticas de Empleo, poner en valor los RRHH de las áreas consideradas sustantivas y estratégicas. Así se comenzó a analizar la situación de áreas como Salud, Fiscalización y Ciencia y Tecnología.

Por primera vez se realizó un análisis de las capacidades estatales en los organismos de Ciencia y Tecnología desde el punto de vista del empleo público. Durante 2020 y 2021 se realizaron sucesivos encuentros con los 16 organismos que conforman el Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología (CICYT), y con las autoridades del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCyT) para analizar las particularidades y problemáticas de cada organismo.



Presentación del Plan de Fortalecimiento de los RRHH del Sistema Científico Tecnológico, trabajo conjunto entre la SGyEP de la Jefatura de Ministros, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación, el Ministerio de Economía y el Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología (CICYT).



El fortalecimiento de los recursos humanos en Ciencia y Tecnología es fundamental para un Estado estratégico.

El propósito del Plan de Fortalecimiento de los RRHH de los organismos de Ciencia y Tecnología es proceder a la incorporación de personal científico del mayor nivel académico, incluyendo la regularización de los cargos ocupados con personal transitorio que realiza tareas de ciencia y tecnología. Dicha cobertura se está realizando a través de convocatorias periódicas a concursos públicos, simultáneos y abiertos en los distintos organismos.

Se efectuó un relevamiento para determinar tres líneas de acción: las necesidades de incorporación de nuevos doctores/as y post doctores/as; la cantidad de agentes que se encontraban bajo modalidad de contratación transitoria (Art.9) en condiciones de concursar puestos del agrupamiento científico técnico, y, en el caso de los organismos del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial SINEP - Decreto N° 2098- que se incorporaron recientemente en el CICyT, el personal de planta permanente en condiciones de tramitar el cambio de agrupamiento.

Así, se determinó la cantidad de vacantes a concursar en una primera etapa - 1070 cargos-, se realizó la revisión de los perfiles y se llevaron a cabo distintas reuniones con las áreas de RRHH de los organismos para brindar información sobre las acciones para dar inicio a los concursos en marzo de 2022. También se tramitó la norma de descentralización de los concursos de Ciencia y Tecnología en el ámbito del SINEP. Al respecto, se realizaron capacitaciones para que los organismos en ese ámbito puedan gestionar las acciones necesarias para iniciar el proceso de concurso.

Se adaptó la plataforma común de inscripción a los concursos de los cargos incorporados y asignados, denominada “Sistema Integral de Gestión y Evaluación” (SIGEVA).

Además, se hizo el relevamiento de dotaciones en 8 organismos del CICyT, incluyendo el CONICET, que en su mayoría se encuentran en proceso de finalización.

### **Plan de Fortalecimiento de los RRHH en Ciencia y Tecnología. Los propósitos del plan son:**

- la incorporación de personal científico del mayor nivel académico, en sintonía con los planes estratégicos diseñados por cada organismo, mediante concursos públicos y abiertos
- mejorar las condiciones laborales del personal de los organismos que integran al Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología pertenecientes a la APN: unificación de criterios para carrera, remuneraciones, condiciones laborales; readecuando los cargos transitorios, reencasillamiento y ampliación de dotaciones por concurso abierto. Brindar asistencia técnica permanente y capacitación específica
- lograr la articulación de la formación de postgrado entre el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y el resto de los organismos que integran al Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología



## Organismos que integran el Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología (CICyT):

### Del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación:

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)

Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE)

Banco Nacional de Datos Genéticos (BNDG)

### Del Ministerio de Economía:

Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA)

### Del Ministerio de Defensa:

Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa (CITEDEF)

Servicio Meteorológico Nacional (SMN)

Instituto Geográfico Nacional (IGN)

### Del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca:

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP)

### Del Ministerio de Desarrollo Productivo:

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)

Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR)

### Del Ministerio de Salud:

Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud (ANLIS) "Dr. Carlos Malbrán"

### Del Ministerio de Obras Públicas:

Instituto Nacional del Agua (INA)

Instituto Nacional de Prevención Sísmica (INPRES)

### Del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto:

Instituto Antártico Argentino (IAA)

### Del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible:

Administración de Parques Nacionales (APN)

### **Inclusión e igualdad de oportunidades en el sector público**

Establece acciones conjuntas con las jurisdicciones del Ejecutivo encargadas del cumplimiento del cupo del 1% para el colectivo trans y el cupo del 4% de personas con discapacidad; conduce de manera consensuada y paritaria el diseño de un protocolo de prevención y abordaje y tratamiento de la problemática relacionada con la violencia laboral y la discriminación de género

Actualmente la participación de **personas con discapacidad** en el empleo estatal es del 1,41 por ciento entre el personal permanente y 1,24 por ciento del personal contratado a término fijo. El setenta y nueve por ciento (79 %) de las 191 jurisdicciones ministeriales entidades, descentralizadas y universidades nacionales, informaron que tienen 3011 personas con discapacidad contratadas. Esta cifra representa un 0,90 % de quienes trabajan en cualquiera de las modalidades de empleo o contratación.

Las jurisdicciones que ya alcanzan el porcentaje establecido del 4 por ciento son: la Prefectura Naval Argentina (8,33%), el Instituto Nacional Contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (6,19%), Nación Bursátil S.A. (5,26%) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (4,90%), y otros organismos como el Instituto Nacional de Rehabilitación Psicosfísica del Sur (4.42%), Estado Mayor General de la Armada (4.34%), Caja de Retiros, Jubilaciones y Pensiones de la Policía Federal (4.22%), que también están alcanzando el porcentaje establecido.

El protocolo vigente de inclusión en el empleo público establece acuerdos y medidas para facilitar el acceso a la función pública de las personas que viven con alguna discapacidad. En este sentido, junto a la Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social se creó el registro unificado para personas con discapacidad e intención de trabajar en la Administración Pública.

Por otra parte y con el propósito de profundizar en la integración, se creó la figura del Responsable en la Inclusión y Desarrollo Laboral de las personas con discapacidad (RIDEL), cuya función es asegurar la planificación, gestión y fortalecimiento de los

procesos conducentes a esa integración laboral de trabajadores y trabajadoras, en igualdad de condiciones con las demás. También se llevó adelante la adecuación de los concursos para personas con discapacidad (lengua de señas, etc.)

En lo que atañe al cumplimiento de la Ley N.º 27.636 de **Promoción del Acceso al Empleo Formal para las Personas Travestis, Transexuales y Transgénero «Diana Sacayán-Lohana Berkins»** se estableció que en el Estado Nacional -considerando los tres poderes que lo integran, los ministerios públicos, organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales y las empresas y sociedades del Estado- deben ocupar en una proporción no inferior al 1 % de la totalidad de su dotación, personas travestis, transexuales y transgénero, en todas las modalidades de contratación regular vigentes.

El proyecto muestra la acción conjunta del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad a través de la Subsecretaría de Políticas de Diversidad y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros que han unido esfuerzos con el fin de dar cumplimiento a la normativa vigente. Se estableció un Registro de Anotación Voluntaria de Personas Travestis, Transexuales y/o Transgénero aspirantes para ingresar al sector público, que en la actualidad cuenta con 5691 personas inscriptas.

Cabe destacar también que los equipos de trabajo de los organismos desarrollan tareas conjuntas que incluyen capacitación para los referentes de RRHH y agentes, a través del INAP, y desarrollo de herramientas de información y comunicación que componen y fortalecen la implementación de la política que garantiza la inclusión y desarrollo del colectivo LGTBI. En 2021 se inscribieron 1561 referentes de RRHH de más de 110 organismos públicos para la capacitación “Acceso y permanencia laboral de personas travestis, transexuales y transgéneros en el sector público nacional” que se dictó a través del Instituto Nacional de Administración Pública en 32 Comisiones y para el 2022 se programó la apertura de 75 nuevas comisiones.

**Ante situaciones de violencia por motivos de género se actuará según los siguientes principios:**

- Escucha activa y empática
- Confidencialidad y respeto
- No revictimización
- Contención y orientación
- Acceso a la información

**Protocolo Marco para el abordaje de las violencias por motivos de género**

El 25 de octubre de 2021 se aprobó, mediante la Decisión Administrativa 1012/2021, el Protocolo Marco para el abordaje de las violencias por motivos de género, elaborado conjuntamente por la Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato (CIOT) que funciona en la órbita de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros, y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad.

Este Protocolo es un marco referencial para que cada entidad del Sector Público Nacional lo adopte conforme las normas de negociación colectiva y los convenios de trabajo vigentes a los efectos de poder abordar las violencias en aquellos ámbitos en que no se posean protocolos. Asimismo, en los organismos y/o jurisdicciones en los que se cuenta con un protocolo aprobado, como es el caso del personal encuadrado en el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, homologado por Decreto N° 214/06, se propone que el mismo sea adaptado a las previsiones establecidas en el presente Protocolo Marco. Este Protocolo Marco resultará de aplicación para todas las personas que están vinculadas laboralmente al Sector Público Nacional.

Objetivos: promover ámbitos y relaciones laborales libres de violencias y discriminaciones por motivos de género mediante acciones de prevención, orientación, asesoramiento y abordaje integral de la violencia y acoso laboral para el personal que se desempeña en el ámbito del Sector Público Nacional. Propiciar la tramitación de actuaciones administrativas en los casos que correspondiere. Constituir una herramienta innovadora y superadora de sus antecesores, cuyo ámbito de aplicación se extienda a todas las jurisdicciones y organismos contemplados en el Sector Público Nacional.

Capacitación y formas de abordaje: Se estableció que el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad capacitará a los equipos de orientación, otorgando lineamientos generales en materia de asistencia a personas en situación de violencia por motivos de

género y ofreciendo herramientas y materiales de formación para los equipos que brindarán orientación y asesoramiento, la atención de las consultas y derivaciones relativas a las situaciones abordadas por el Protocolo.

Algunos aspectos relevantes que dispone el Protocolo: disponer de un equipo de orientación, un área de género y/o un área con competencia en la materia, con el objeto de brindar asesoramiento, atender las consultas y realizar derivaciones relativas a las situaciones abordadas por el protocolo; definir acciones de prevención y difusión; implementar aplicación de sanciones y prevención contra las represalias; y la licencia por violencia de género.

Este protocolo establece una nueva visión del abordaje de las violencias en el ámbito laboral, introduciendo la dimensión organizacional a la prevención, detección y contención de las mismas, estableciendo herramientas para su erradicación. Así el Protocolo desarrolla tres ejes:

- **Sienta las bases de una política pública unificada** para todo el sector público en materia de capacitación, orientación, contención y abordaje de la problemática, cuyos lineamientos y principios rectores son establecidos por el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad
- **Fija orientaciones comunes en la política organizacional** para la constitución de equipos multidisciplinarios dentro de las organizaciones, que permitan dar contención a las situaciones que se detecten, y desarrollar estructuralmente la implementación de las políticas públicas que se establezcan
- **Fija los lineamientos para las adaptaciones normativas y en materia de convenios colectivos.** En este caso las entidades deben trabajar en adaptar todo lo que sea necesario en los textos convencionales, a lo dispuesto en el Convenio 190 de la OIT, recientemente ratificado por nuestro país mediante Ley N° 27.580, como así también, en todo aquello que refiere a la adecuación de los procesos sumariales que se generen como consecuencia de situaciones de violencias por motivos de género. Siempre apelando a los mecanismos de negociación colectiva como herramienta fundamental para lograr óptimos resultados

Respecto de las actividades realizadas por la **Comisión de Igualdad de Oportunidades y Trato - CIOT** - vinculadas a la prevención de la violencia y equidad de posibilidades, durante 2020 se recibieron 82 denuncias, de las cuales 40 fueron encuadrados en artículo 124 CCTG por entender que se configuraba violencia laboral. En 2021, este número fue de 150, y 53 de ellas se encuadran en el artículo mencionado.

En el marco del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio, ocasionado por la pandemia COVID-19, la Comisión mantuvo su dinámica de reuniones mensuales y dispuso la metodología de recepción de denuncias de manera virtual, garantizando la confidencialidad, a través de Trámite a Distancia (TAD).

Como parte de la iniciativa de visualizar el accionar de la Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato, en el año 2021, se difundió digitalmente a las distintas Delegaciones CIOT, el Calendario CIOT donde cada mes narra un hito distinto, ya sea referido a logros puntuales de la Comisión, o bien, fechas conmemorativas, con el foco puesto en la difusión de la importancia de lograr ambientes laborales libres de discriminación y con presencia de real igualdad de oportunidades y de trato.

En el marco del Congreso Federal de Empleo Público, la CIOT presentó su ponencia «Acerca de la experiencia paritaria en temas de Igualdad de Oportunidades y de Trato», con la finalidad de visibilizar el accionar y las competencias propias de dicha Comisión.

### **PRACTICA– Primera Actividad Temporal Inclusiva de Capacitación Laboral**

Objetivo: generar oportunidades de capacitación y de acceso a un primer empleo en condiciones formales a **jóvenes de entre 18 y 30 años** en situación de desempleo, y contribuir en su formación para que ingresen en el mercado laboral. Además, con su incorporación, se logra resolver las demandas estacionales para la concreción de políticas públicas en el ámbito cultural.

Las y los participantes son contratados dentro de las disposiciones del artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional. De esa manera se les garantiza el derecho a percibir aportes,



contribuciones previsionales y sueldo anual complementario. La contratación es por un plazo determinado, que no deberá superar los 12 meses y no será renovable.

Por su parte, la oferta **pedagógica incluye cursos con un núcleo general que hace a las competencias ciudadanas -como construcción de ciudadanía y comunicación-, y otros vinculados a saberes específicos como programas de computación y técnicas administrativas**, entre otros. Por otra vía el programa que se lleva adelante junto al Ministerio de Cultura de la Nación, fortalece las prestaciones estatales y del trabajo de calidad en el marco de la transparencia en los sistemas de elección del personal.



El Programa Practica brinda capacitación y acceso a un primer empleo en condiciones formales a jóvenes de entre 18 y 30 años en situación de desempleo. La convocatoria se hace en forma ágil y transparente mediante una plataforma de acceso público.  
Foto: Manuel Pose Varela, Gentileza CCK.

**Tabla 4. Primera Actividad Temporal Inclusiva de Capacitación Laboral (PRACTICA): postulaciones 2021**

Organismo	Postulaciones	Candidatos elegibles c/ documentación completa
Tecnopolis	12.703	398
Centro Cultural Kirchner	15.347	268
Museo Histórico Nacional	11.900	195
Museo del Cabildo	12.599	223
Museo de las Luces	11.363	211
Museo Malvinas	8.487	71
Museo Terry	6.118	5
Museo Casa Natal Sarmiento	6.814	9
Museo Jesús María	5.450	11
<b>Total</b>	<b>90.781</b>	<b>1.391</b>

### 3) Análisis, desarrollo y gestión del empleo público

#### Asistencia y desarrollo de las áreas de RRHH de la APN

Objetivo: brindar servicios de asistencia a las direcciones de RRHH en temas vinculados con la planificación: política salarial, atracción, gestión y retención de talento; evaluación de personal, normativa y protocolos, herramientas de gestión, movilidades internas, etc. Convierte así a las áreas de Empleo Público en un proveedor interno de servicios de consultoría integral en la temática, para todas las jurisdicciones de la APN.

#### Gestión de las carreras en los distintos escalafones de la APN

Objetivos: actualización de los lineamientos, procedimientos y objetivos de los diversos escalafones acorde con las nuevas tecnologías, conocimientos y requerimientos del contexto.

Durante 2021 se  
llevaron adelante  
100 reuniones  
paritarias  
entre el Estado  
empleador,  
representado por  
la SGyEP, y las  
representaciones  
gremiales

Modalidades modernas y más efectivas de promoción para la carrera administrativa. Nuevo nomenclador de perfiles y puestos con descripciones más exactas para una mejor gestión y planificación de las políticas de empleo en las jurisdicciones.

#### **Régimen de valoración por evaluación y mérito para la promoción de nivel**

Reglamentado para las trabajadoras y trabajadores concursados que cuenten con estabilidad en el SINEP. Así, podrán acceder a niveles superiores quienes acrediten el cumplimiento de los requisitos de formación académica y curricular exigidas. Alcanza a unos 9000 agentes

#### **Fortalecimiento de las Relaciones Laborales en el Sector Público**

Mediante la conformación y fortalecimiento de las instituciones paritarias relacionadas con interpretación y carrera (COPIC), medio ambiente y condiciones de trabajo (CyMAT), igualdad de oportunidades y trato (CIOT) se generan los espacios colectivos de consenso y colaboración en la elaboración de políticas públicas de empleo, juntamente con los representantes de los gremios e instala además mecanismos de monitoreo y diálogo permanente sobre cuestiones técnico-salariales, y de resolución de conflictos

Durante 2021 se llevaron adelante 100 reuniones paritarias entre el Estado empleador, representado por la SGyEP, y las representaciones gremiales; se trabajó para lograr 25 modificaciones de convenios colectivos de trabajo y 4 nuevos convenios que permiten abordar de manera integral el diseño y despliegue de políticas de empleo público.

Por su parte el CyMAT en cumplimiento de las funciones encomendadas por el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, e independientemente de sus funciones normales y habituales de cuidado de las condiciones y el medio ambiente de trabajo, puso énfasis en la prevención y capacitación en el marco del COVID- 19. Durante el período iniciado en 2020 celebró 60 actas y aprobó 110 protocolos de prevención, que cada organismo de acuerdo a la especificidad de las actividades

laborales, situación edilicia y geográfica adaptó a partir de las recomendaciones básicas elaboradas por la Comisión, conforme el desarrollo de la pandemia.

A comienzos del año 2020, y ante la realidad que las familias recurren a una gran diversidad de alternativas frente a la necesidad de combinar el trabajo remunerado con la responsabilidad familiar, y ponderando la co- responsabilidad parental, la Comisión de Igualdad de Oportunidades y Trato (CIOT) propuso la incorporación al texto del Convenio Colectivo de Trabajo General, de la “Franquicia horaria por adaptación escolar por menor a cargo” y la “ Franquicia horaria por acto o trámite escolar de menor a cargo”, las que han quedado incorporadas como Artículos 142 ter y quater respectivamente.

En el año 2021, la CIOT elevó la propuesta de inclusión al Convenio Colectivo de Trabajo General de la Licencia para garantizar el acceso a la salud integral por identidad de género que fue incorporada a dicha normativa como Artículo 147 ter con acuerdo de la Comisión Negociadora homologado por Decreto N° 414/21.

# Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión

2  
AÑOS

Calidad de los procesos

Planificación estratégica

Integridad y transparencia

## 1) Calidad de los procesos

### Premio Nacional de Calidad

El Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (PNC) es una iniciativa creada por la Ley 24.127 en 1992 para promover el desarrollo y la difusión de la mejora de la calidad de la acción estatal, en términos de producción de bienes, servicios, regulaciones, obras públicas y prestaciones dinerarias, de las organizaciones públicas de los tres poderes del Estado, en los diferentes niveles de gobierno. Se lleva a cabo de manera ininterrumpida desde su creación y consiste en un reconocimiento a las instituciones de carácter simbólico, no económico.

Su finalidad es la promoción, el desarrollo y la difusión de las iniciativas destinadas a la mejora de la calidad estatal a fin de apoyar el fortalecimiento institucional, así como la efectividad de las organizaciones en la implementación de sus políticas públicas.

La edición 2021 del PNC, buscó repensar la Calidad Estatal como práctica situada a la luz de los desafíos actuales del Estado, entendida como una herramienta de política pública para generar una visión compartida en la resolución de los problemas que afectan a la ciudadanía y que contribuya con el fortalecimiento de las capacidades estatales de gestión.

Se define la **calidad estatal** en aquella organización, conjunto de organizaciones y política pública cuando aportan a la resolución





32

Organismos  
inscriptos

de las problemáticas públicas o contribuyen a generar las bases para un desarrollo inclusivo y democrático. Así, hay calidad estatal cuando los resultados de una política pueden ser evaluados en términos de valor público.

En la estructura y funcionamiento organizacionales, es central llevar adelante una dinámica ordenada, sistemática y vinculada a los lineamientos políticos; con el compromiso de las y los agentes estatales con los valores públicos; que articule la gestión al conjunto de la Administración Pública, y que cuente con la utilización socialmente inclusiva y administrativamente eficaz de las nuevas tecnologías.

En la edición 28, correspondiente al año 2021, fueron premiados:

- el Dpto Bioquímico, Laboratorio de Salud Pública de la provincia de Tucumán
- la Gerencia de Unidad de Auditoría Interna de Nucleoeléctrica Argentina S.A. de la Secretaría de Energía del Ministerio de Economía de la Nación
- el Hospital Arturo Oñativia, Min. de Salud Pública de la provincia de Salta
- la Municipalidad de Maipú | Provincia de Mendoza

En la edición correspondiente al 2020, las organizaciones ganadoras fueron:

- la unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación de la Nación
- el Centro de Transferencia de los resultados de la Investigación (CETRI Litoral) de la Universidad Nacional del Litoral
- la Dirección General de Rentas del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la provincia de Corrientes
- la Dirección de Informática, Ministerio de Economía de la provincia de Tucumán

360

Agentes inscriptos  
a los cursos sobre  
el Nuevo Modelo  
de Calidad Estatal

### **Mejora y actualización en la atención a la ciudadanía**

Objetivo: brindar asistencia técnica a los diversos organismos y jurisdicciones del sector público a fin de optimizar y digitalizar los servicios a la ciudadanía a través del rediseño de procesos y la capacitación para mejorar la atención.

Se busca ofrecer integralidad en la respuesta a la ciudadanía, asegurando la calidad de las prestaciones. Entre sus principales acciones ofrece apoyo metodológico y técnico para identificar, adecuar y simplificar los procesos de trabajo, promover un modelo de calidad estatal con foco en la generación de valor público.

El programa trabajó con 14 organismos y jurisdicciones donde se concentran los 96 trámites más solicitados (AFIP, ANSES, PAMI, Renaper, Migraciones, Trabajo, Senasa, SRT, Justicia, entre otros). Durante 2021, 10.300 agentes recibieron la capacitación de este Programa



Desde la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional se llevaron adelante asistencias técnicas para las y los trabajadores que atienden al público, de modo de simplificar procesos y trámites, realizar readecuaciones normativas y evaluar el funcionamiento de todos los canales de atención. En este marco, se concretaron 30 reuniones con 19 organismos para analizar los servicios y trámites y establecer las oportunidades de mejora e identificar los obstáculos para su digitalización.

Se desarrollaron asistencias técnicas en la Dirección Nacional de Migraciones; Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Jubilaciones Militares (IAF); Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP); Agencia Nacional de Discapacidad (ANDIS); Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y del Ministerio de Transporte; Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca; Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI); Ministerio de Turismo y Deportes; Fondo Nacional de las Artes; Asistencia junto a la Dirección Nacional de Gestión Territorial (SIA-SIP)

#### **Acerc.ar: Catálogo de Servicios a la Ciudadanía**

Es una iniciativa de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional que pone a disposición de la ciudadanía, en un único lugar, los servicios, trámites y regulaciones más relevantes que despliega el Estado.

El catálogo busca cumplir con el propósito de comunicar clara, efectivamente y garantizar el acceso a servicios que provee el Estado.

**+2.100.000**

Ciudadanos/as que consultaron la página del Catálogo de Servicios a la Ciudadanía

**58.000**

Ciudadanos/as que descargaron el Catálogo de Servicios a la Ciudadanía en PDF

**1.334**

Servicios Esenciales registrados

El Catálogo se actualiza semanalmente desde marzo de 2020, tanto en versión Online como PDF

## 2) Planificación estratégica

### **Red de referentes de fortalecimiento institucional**

Es un ámbito de trabajo conjunto constituido por las y los representantes de todos los ministerios y principales organismos descentralizados - 29 organismos - y Jefas y Jefes de Gabinete. Permite construir una agenda de fortalecimiento de las capacidades estatales con el propósito de mejorar la efectividad, la integralidad en la gestión, la interoperabilidad y la calidad de las políticas públicas, impulsando el desarrollo de los objetivos estratégicos del Estado.

### **Directorio de registros administrativos**

Junto con la Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública releva y organiza la disponibilidad de los datos que posee el Estado, facilitando su interpretación, mejorando su calidad y avanzado en el camino hacia una mayor interoperabilidad

- 473 registros relevados

### **Mapa de la Acción Estatal**

Es un sistema de información que —a partir de una metodología de análisis de políticas públicas— describe, integra, sistematiza y gráfica información acerca de los bienes, servicios, inversión pública, regulaciones y prestaciones dinerarias que realiza el Estado Nacional para el logro de sus objetivos.

Permite registrar las políticas públicas, visualizar sus resultados y su impacto en la sociedad, constituyéndose en un instrumento de planificación, seguimiento y evaluación para cada jurisdicción.

El Mapa de la Acción Estatal apunta a robustecer la producción de datos, su trazabilidad, validación e interpretación, promoviendo el fortalecimiento de registros administrativos y desarrollando la interoperabilidad de bases de datos. <https://mapaaccionestatal.jefatura.gob.ar>



Captura de pantalla del Mapa de la Acción Estatal

**489**

Acciones Estatales 2021

**1.273**

Indicadores

**338**

Usuarios

**4**

Transferencias del Sistema  
Mapa de la Acción Estatal a  
Provincias

**1.273**

Jurisdicciones  
(Ministerios + AFIP,  
ANSES, CNPS y PAMI)

**338**

Interopera con  
e-SIDIF y BIEP

### 3) Integridad y transparencia

#### Iniciativa de integridad y transparencia

Objetivo: Desarrollar proyectos y acciones, en conjunto con los organismos con competencia en la materia, que favorezcan la promoción de los valores, principios y pautas que deben orientar la conducta y ética de los agentes públicos, coordinando y articulando políticas con los principales organismos en materia de transparencia del Sector Público Nacional. Sus principales acciones se orientan al análisis y producción de información, asistencia técnica y capacitación para la construcción de planes de integridad y estrategias de prevención de procesos de captura de la decisión pública.

Esta iniciativa requiere del trabajo en red y mancomunado de todos los organismos que integran el Estado. Para eso, se crearon espacios institucionales de articulación y cooperación con la Oficina Anticorrupción (OA), la Sindicatura General de la Nación (Sigen) y la Agencia de Acceso a la Información Pública.

Estos son:

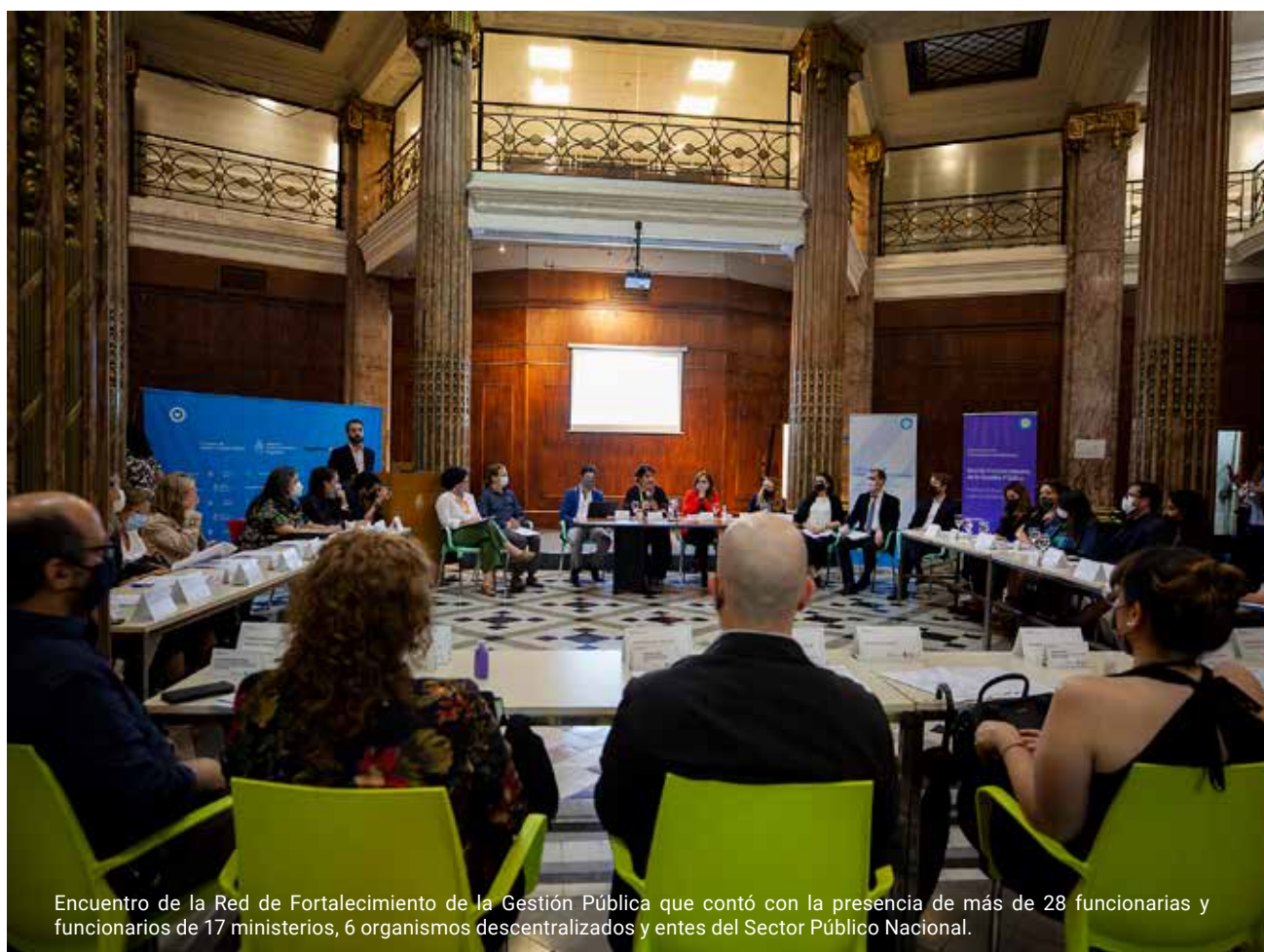
**-Mesa Nacional de Integridad y Transparencia:** conformada por los titulares de la Gestión y Empleo Público, Oficina Anticorrupción, Sindicatura General de la Nación y de la Agencia de Acceso a la Información Pública. Constituye el ámbito de articulación institucional para coordinar asistencia, seguimiento y evaluación de políticas públicas de integridad y transparencia en el Sector Público Nacional. En este ámbito se diseñó e impulsó la **Encuesta Nacional de Integridad (ENdI)**, creada a través de la Resolución Conjunta 1/2021.

El objetivo principal de la ENdI es indagar sobre el grado de desarrollo e implementación de políticas de integridad y transparencia en 146 organismos de la Administración Pública Nacional centralizada y descentralizada y en 45 Empresas con Participación Estatal Mayoritaria (EcPEs). Para ello, el cuestionario diseñado contiene 59 preguntas e indaga sobre cuatro grandes dimensiones:



- Políticas de integridad
- Diseño institucional
- Información pública y gobierno abierto
- Integridad y transparencia en procesos de compras y contrataciones.

En base a los resultados de la Encuesta en 2021, una de las acciones propiciadas fue un plan de trabajo específico en relación a mejoras en procesos de compras y contrataciones.



Encuentro de la Red de Fortalecimiento de la Gestión Pública que contó con la presencia de más de 28 funcionarias y funcionarios de 17 ministerios, 6 organismos descentralizados y entes del Sector Público Nacional.

-**Estrategia Nacional de Integridad** (con la Oficina Anticorrupción), para contar con una planificación coordinada y estratégica de las políticas de integridad y de transparencia en el Sector Público Nacional. En este ámbito se realizó la evaluación y seguimiento del Plan Nacional Anticorrupción y la revisión del borrador del proyecto de Ley de Integridad y Ética Pública.

-**Programa Federal para el Fortalecimiento de la Integridad y Transparencia**, creado para contribuir al fortalecimiento de las capacidades estatales de instituciones públicas provinciales y municipales en materia de integridad y transparencia (ver más en la sección Federalización de las políticas de la función pública)

En lo que respecta a las asistencias técnicas, se trabajó junto al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP), Hospital Nacional Profesor Alejandro Posadas, Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Agencia Federal de Inteligencia (AFI), Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Economía, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), y Ministerio de Seguridad.

En relación a las acciones de capacitación, mediante el Programa de Formación en Integridad y Transparencia para el Sector Público Nacional, durante 2020 y 2021 se capacitaron 2198 agentes.



# Federalización de las políticas de la Función Pública

---

2  
AÑOS

### Plan Federal de Capacitación en Gestión Pública

Consiste en la capacitación transversal, sectorial y específica para trabajadores, directivos y operativos de las administraciones públicas provinciales y municipales de todo el país. Está organizado a través del Consejo Federal de la Función Pública junto al INAP y llevado adelante por universidades nacionales y/o provinciales

Universidad Nacional de San Martín (UNSAM); Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ); Universidad Nacional de Misiones (UNAM); Universidad Nacional de Río Negro (UNRN); Universidad Nacional de Lanús (UNLa); Universidad Nacional del Chaco Austral (UNCAus); Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER); Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE); Universidad Nacional de Comahue (UNComa); Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF); Universidad Nacional de Rosario (UNR); Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM); Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV); Universidad Nacional José C. Paz (UNPAZ); Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ); Universidad Nacional de Quilmes (UNQ)



Las temáticas que aborda el Plan se organizan en tres EJES: de **formación estratégica** –organizado en módulos de atención a la ciudadanía; planificación, seguimiento y evaluación de programas y proyectos; mejoras en procesos y gestión administrativa; perspectiva de género y diversidad; integridad y transparencia; dinámicas y relaciones de trabajo; capacidades institucionales y organizacionales; e innovación tecnológica-; de **formación en temas de agenda sectorial y regional** – que comprende los módulos de cambio climático y responsabilidad ambiental; desarrollo territorial; políticas educativas; de cuidado; de juventudes; de género y prevención de la violencia; seguridad y ciudadanía; y derechos humanos-, y de **formación instrumental**- herramientas tecnológicas; oficios; herramientas operativas y comunicación ciudadana inclusiva-

Alcance cuantitativo durante 2020- 2021

**76.355** Personas inscriptas en diferentes actividades

**21** Convenios firmados con **11** universidades nacionales

**187** cursos virtuales tutorados

**161** cursos autogestionados

**139.696** Visualizaciones en el canal de YouTube del INAP

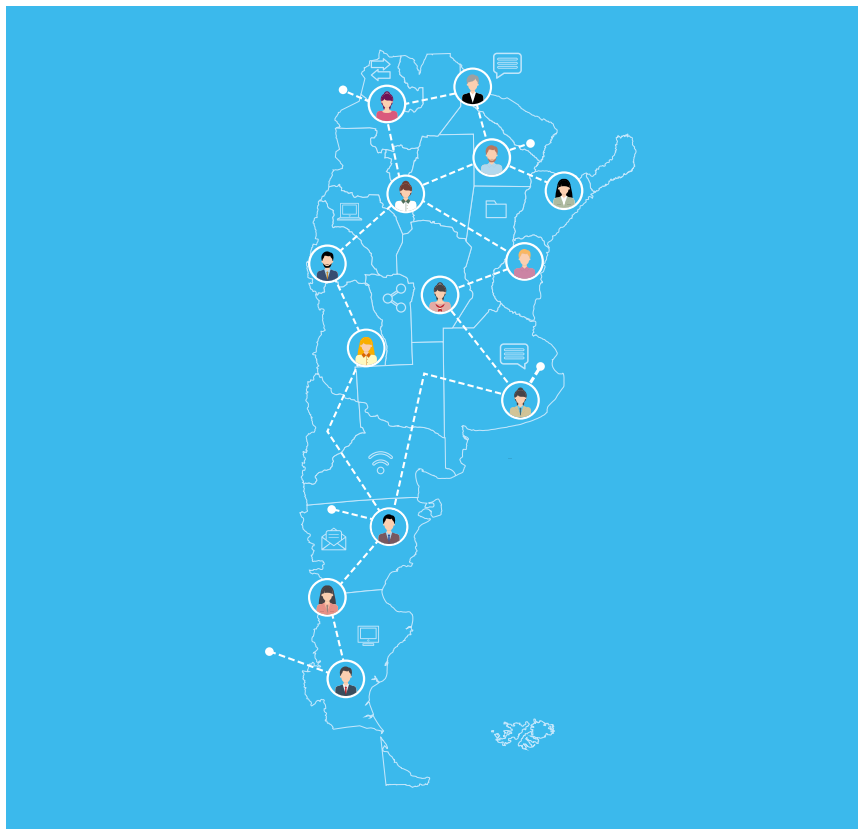
**8.879** Suscripciones al canal de YouTube del INAP

### Mapa Federal del Empleo Público

Objetivos: relevamiento de políticas, procedimientos y normativas de empleo público y capacitación llevadas adelante por los organismos de empleo y formación provincial en todo el territorio nacional. Su propósito es sistematizar y recopilar información que posibilite innovaciones en el diseño de políticas públicas, planificar mejoras de la carrera administrativa, de las condiciones laborales y de prácticas de gestión.

Su lanzamiento y primeras actividades se iniciaron en noviembre de 2021; para ello se conformó un equipo de relevamiento de datos en las provincias y en CABA, seleccionados por los y las funcionarias integrantes del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP). En este marco, se designó un grupo de profesionales para que desempeñen la tarea de supervisión y apoyo a las tareas de relevamiento por parte de las provincias. Seis coordinadores provinciales supervisan entre 3 y 5 provincias en función de una distribución regional.

## Mapa Federal del Empleo Público



Los componentes relevados son:

- Componente I: Normativa del régimen general de empleo público
- Componente II: Normativa de (algunos) regímenes especiales
- Componente III: Sistemas asociados al empleo público (sistemas de salud; regímenes jubilatorios; riesgos del trabajo; seguro mutual; entre otros)
- Componente IV: Gobernanza del sistema de recursos humanos y empleo público
- Componente V: Prácticas y experiencias de empleo público y capacitación
- Componente VI: Información cuantitativa y cualitativa sobre plantas de personal y su distribución geográfica

### **Primer Congreso Federal del Empleo Público**

Organizado en forma conjunta por el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP), la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Nación y la provincia de Santiago del Estero, se realizó el primer Congreso que buscó constituirse en un espacio de producción e intercambio entre diferentes actores -funcionarios, funcionarias, trabajadores, trabajadoras, representantes gremiales y expertos académicos-para sentar las bases de una política pública integral que retome los desafíos del empleo público del presente y los proyecte hacia el futuro.

-

- se desarrolló durante 3 días en la ciudad de Santiago del Estero
- reunió 2500 asistentes entre presenciales y virtuales; más de 100 expositores en las distintas modalidades (5 paneles, 8 mesas de ponencias, 1 presentación de libro)

- participaron 50 referentes provinciales; 30 funcionarias y trabajadores del orden nacional; 18 representantes de organizaciones gremiales; 7 referentes del ámbito académico y contó con 44 ponencias presentadas



1º Congreso Federal de Empleo Público, en la provincia de Santiago del Estero, inaugurado con la presencia del vicegobernador Carlos Neder, funcionarios provinciales y nacionales y representantes gremiales.

### **Programa federal de integridad y transparencia**

Destinado a fortalecer las capacidades estatales de instituciones públicas provinciales y municipales en materia de integridad y transparencia, este programa propicia la construcción de redes colaborativas a nivel federal. En la primera etapa de implementación se desarrolló en San Juan, Catamarca, Santa Cruz, San Luis, Misiones, Tierra del Fuego, La Pampa y Salta. Se realizaron reuniones de trabajo y actividades de asistencia y capacitación



### Actividades permanentes del COFEFUP

Organismo representativo de la voluntad federal en materia de gestión pública.

En 2020-2021 se realizaron 8 asambleas federales y 133 reuniones con representantes de 6 comisiones de trabajo en 23 provincias. Comisiones de: capacitación y empleo público; gestión de resultados y calidad; gobierno abierto e innovación; igualdad de oportunidades y prácticas responsables; infraestructura, tecnología y ciberseguridad; y modernización administrativa



Reunión Plenaria en la 1ª Asamblea 2022 del Consejo Federal de la Función Pública en Usuhaia con las y los principales referentes de gestión, empleo e innovación tecnológica de los órdenes nacional y provincial.

Producción de  
conocimiento sobre  
la Función Pública

---

2  
AÑOS



## INAP FUTURO

Espacio de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basado en el análisis de los escenarios posibles del futuro y de las transformaciones sociales y organizacionales del presente. Su tarea constituirá un insumo relevante para el fortalecimiento de la organización y del sistema nacional de capacitación, así como para el desarrollo de ideas e iniciativas innovadoras y el diseño de nuevas herramientas para la gestión de la capacitación.

- Optimizar la organización y la coordinación de acciones del sistema nacional de capacitación
- Ampliar el alcance de los programas de capacitación implementando nuevas tecnologías que permitan una gestión más ágil y eficaz
- Fortalecer los procesos de planificación estratégica y evaluación del sistema nacional de capacitación sobre la base del análisis de datos
- Mejorar los diseños y metodologías de los nuevos desarrollos de capacitación.
- Incorporar las tecnologías exponenciales desde una perspectiva de inclusión digital, orientadas al servicio de los/las trabajadoras y sus trayectorias públicas
- Construir los perfiles públicos para el siglo XXI

La gestión de la propuesta se articula a partir de la conformación de equipos multidisciplinarios y dinámicos agrupados por objetivos. Estos grupos, constituidos ad hoc para la implementación de cada proyecto específico, están integrados por los y las trabajadores del INAP y son orientados en su labor cotidiana por referentes especializados en las diversas materias, quienes se desempeñan como responsables del desarrollo del proyecto académico.



#### Componentes del programa

- **Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros:** red dinámica e interdisciplinaria de investigación y consulta acerca de la Administración Pública en vinculación con la sociedad, el mercado de trabajo y las nuevas tecnologías de gestión. Punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y herramientas destinadas a lograr objetivos estratégicos de: la jerarquización del servicio público y la consolidación de un Estado al servicio de la ciudadanía
- **Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación:** promoverá el desarrollo de un conjunto de actividades formativas basadas en valores públicos que contribuyan a la integración de las tecnologías digitales en las organizaciones gubernamentales, acompañadas del fortalecimiento de las nuevas capacidades humanas a las que deben complementar. Temáticas como la robótica, la analítica de datos, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología, la internet de las cosas o la ciberseguridad, entre otras, son parte del nuevo modelo de gobierno de plataforma

- **Laboratorio INAP 4.0:** área de trabajo multidisciplinario para la evaluación e incorporación de nuevas tecnologías orientadas a la gestión de la capacitación. Su principal objetivo es constituirse como una referencia clave en el testeo de las TIC en ambientes controlados, cuyas conclusiones sirvan para la optimización de la información y accesibilidad de la oferta de capacitación, la toma de decisiones estratégicas en el marco del sistema nacional de capacitación y la mejora de sus procesos de gestión

### INAP Publicaciones

Objetivos: las colecciones reúnen trabajos que permiten conocer acerca de la APN y el Estado para fortalecer el vínculo entre la producción del conocimiento y la toma de decisiones en la Administración Pública.

Actualmente se publican: Colección Cuestiones de Estado; Cuadernos del INAP (CUINAP); Informe Estadístico de Capacitación (IEC); Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP); Informe Trimestral de Estructura del Estado (ITESEN) y la Revista Estado Abierto.

Desde fines de 2019 se realizaron más de 40 publicaciones periódicas, con una mirada federal y colaborativa, sobre el empleo público.

El acceso abierto a los materiales puede realizarse en: [publicaciones.inap.gob.ar/](https://publicaciones.inap.gob.ar/)

## Publicaciones



Colección Cuestiones de Estado  
Cuadernos del INAP (CUINAP)  
Informe Estadístico de Capacitación (IEC)

Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP)  
Informe Trimestral de Estructura del Estado (ITESEN)  
Revista Estado Abierto

### Encuestas sobre Trabajo Remoto

Se realizaron dos encuestas entre las y los trabajadores públicos para conocer sus condiciones laborales, adaptabilidad y recursos en la gestión durante el periodo de trabajo remoto originado por la pandemia del COVID 19. En la primera participaron cerca 18 mil agentes, y la última -realizada junto al INDEC- aún está en procesamiento.

Algunos datos relevados en la primera, realizada entre abril y mayo de 2020 indicaron:

- La mayoría de quienes realizan trabajo remoto son mujeres (58%) y esta representatividad se mantiene –con pequeñas diferencias- en lo que respecta a sus roles en los equipos de trabajo (a cargo de equipos o integrantes de equipos)
- Entre quienes integran equipos, la gran mayoría expresa estar realizando las mismas tareas en el modo remoto que si lo realizaran en la modalidad presencial
- Los equipos tecnológicos utilizados para realizar el trabajo remoto son mayoritariamente personales y provistos por los empleados en ambos roles dentro de los equipos de trabajo
- Se ponderó los factores de incidencia en la realización de trabajo remoto, donde se destacan la disponibilidad de conexión y de equipos-que en muchos casos tienen que compartirse con el resto de los integrantes del hogar-
- Respecto de la incidencia de factores sociales y del entorno familiar en el trabajo remoto, aun cuando mayoritariamente no se considera muy significativa su influencia, las valoraciones en las categorías “Determinante” o “Grave” resultan proporcionalmente más marcadas en las respuestas de las empleadas mujeres

### **Construyendo capacidades para un Estado presente, colección de Fortalecimiento institucional**

La colección ofrece guías de trabajo y documentos de reflexión teórica con el fin de compartir y difundir el conocimiento producido y dar sustento a la labor cotidiana de capacitación y mejora de las prácticas de gestión de los organismos públicos.

- Guía para la elaboración de códigos éticos en la administración pública
- Un nuevo enfoque en Integridad y Transparencia: fortalecer las capacidades estatales frente a la captura de la decisión pública
- Guía de planificación y seguimiento de políticas públicas
- Calidad Estatal en un modelo de gestión pública democrática, inclusiva y federal
- Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado Presente al Estado estratégico
- La gestión de los procesos en las organizaciones públicas: enfoque en la coordinación e integralidad estatal

### Presentaciones institucionales sobre Gestión y Empleo Público

- 18° Reunión de Consejo Regional de Planificación del ILPES CEPAL *Mapa de la Acción Estatal: un sistema de información para fortalecer la gestión pública* (19/10/2021)
- Especialización en Gobierno y Gestión Pública, Universidad Nacional de Cuyo: *La calidad del empleo público en la construcción de capacidades estatales* (24/9/2021)
- Universidad Pedagógica (UNIPE) *La relevancia del empleo público en la construcción de las capacidades estatales* (17/6/2021)
- Presentación ante el Consejo Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). *Aprendizajes tras un año de pandemia. Nuevos ejes para la función pública. El caso argentino 2020-2021* (1/6/2021)
- Escuela del Cuerpo de Abogados del Estado: *Desafíos de la gestión pública en pandemia* (17/ 5/2021)
- Presentación ante Empresarios Nacionales para el Desarrollo Argentino (ENAC): *La Administración Pública Nacional en Tiempos de Pandemia: Diagnóstico, Balance y Perspectivas* (1/4/2021)
- II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública: *Desafíos de la administración pública en un tiempo de cambios disruptivos"* (16/10/ 2020)
- Presentación ante el Consejo Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) *La Administración Pública Nacional en tiempos de pandemia* (13/5/2020)

## El camino recorrido, los pasos futuros

El fortalecimiento de las capacidades estatales de gestión, planificación y diseño de políticas públicas para lograr un Estado al servicio del desarrollo del país, está íntimamente enlazado con la calidad del empleo público y de las condiciones laborales en las que las y los agentes públicos desempeñan sus tareas.

Durante los dos primeros años de esta gestión se diseñaron, desarrollaron y pusieron en marcha proyectos sustantivos como el Plan de Regularización del Empleo Público, cuya continuidad está prevista durante 2023.

La situación de estos trabajadores y trabajadoras, que comienza a regularizarse después de años de permanecer en la incertidumbre y sin posibilidad alguna de desarrollar una carrera administrativa, motiva a generar más y nuevas políticas públicas que fortalezcan en todos sus aspectos –salariales, de condiciones laborales, de desarrollo de carrera, de formación y capacitación– a quienes se desempeñan en el Estado.

Entre 2020 y 2021 se llevaron adelante 100 reuniones paritarias entre el Estado empleador, representado por la SGyEP, y las representaciones gremiales; se suscribieron 32 acuerdos en el marco de la ley 24.185, que fueron homologados por decreto. Así, se firmaron 6 acuerdos en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo General para la APN, (de los cuales 4 corresponden a Paritarias de incrementos salariales) y se firmaron 26 acuerdos correspondientes a los siguientes Convenios Sectoriales: SINEP, Personal Civil de las Fuerzas Armadas (PECIFA), Personal profesional de establecimientos hospitalarios, Cuerpo de Guardaparques Nacionales, Sistema Federal de Manejo del Fuego, Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), OCCOVI, Cuerpo de Administradores Gubernamentales, INTI, SENASA, INCAA, SIGEN, y los elencos de Orquestas, Coros y Ballets.



A esto se suma, en el marco de la integralidad de las políticas de empleo, la reglamentación del Régimen de Valoración por Evaluación y Mérito para la promoción de Nivel para las trabajadoras y trabajadores concursados que cuenten con estabilidad en el SINEP. De esta manera, podrán acceder a niveles superiores mediante el procedimiento aprobado mediante la Resolución SGyEP N° 53/22, quienes acrediten el cumplimiento de los requisitos de formación académica y curricular exigidas para dichos niveles. Con esta normativa se ve habilitado un mecanismo complementario a los concursos por oposición de antecedentes para los casos de ascenso de nivel escalafonario y eso repercute en la forma en que se desarrolla la carrera en el Estado. La medida alcanza a unos 9000 agentes que estarían en condiciones de promover y lograr la movilidad ascendente si así lo quisieran.

Otro eje fundamental de la gestión ha sido el fortalecimiento de los RRHH en áreas sustantivas y estratégicas, por ejemplo en Ciencia y Tecnología. A la fecha se llevaron a cabo concursos en 15 de los 16 organismos que conforman el plan, previéndose cubrir 835 vacantes.



Reunión de Gabinete ampliado con los equipos de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Nación.

Se han postulado casi 1700 personas, de las cuales algunas lo han hecho en más de un cargo, lo que implica que se recibieron un poco más de 2200 postulaciones. La mayoría de los organismos se encuentran próximos a iniciar la etapa de evaluación técnica. Se están programando las acciones para comenzar con el segundo llamado a concurso dentro de este plan de fortalecimiento, que va a permitir cubrir aproximadamente, otras 1000 vacantes.

Desde la Secretaría no sólo se trabaja en la mejora y actualización de los convenios colectivos de trabajo existentes sino que también se buscan soluciones creativas y eficaces para nuevas demandas: por ejemplo, para resolver una necesidad puntual del Ministerio de Cultura de la Nación –cubrir vacantes de empleo estacionales en áreas recreativas y culturales–se pensó el programa PRÁCTICA, primera experiencia de inserción en el mundo del trabajo, con plenos derechos laborales, dirigido a jóvenes de entre 18 y 30 años, que, además les brinda una capacitación formativa para contribuir a su futura inserción en el mercado laboral. Como se dijo aquí, la primera edición contó con 1400 postulantes en condiciones de ser seleccionados y la segunda superó los 10 mil. El éxito de tales convocatorias permite avizorar su continuidad.

Uno de los ejes fundamentales de la actual gestión es el firme propósito de trabajar con las y los representantes de las provincias en la búsqueda de soluciones y mejoras comunes, el intercambio de experiencias diversas y el desarrollo de trabajo colaborativo. Esto dio lugar, entre otras iniciativas, al Primer Congreso Federal de Empleo Público que se realizó en Santiago del Estero desde el 1 al 3 de diciembre de 2021 y cuya segunda edición está prevista entre el 19 y 21 de octubre de 2022 en la ciudad de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro.

Este Congreso, diseñado en conjunto con el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) reúne a funcionarios/as, trabajadores y trabajadoras, representantes sindicales y académicos en un espacio de producción de conocimiento acerca del tema que nos apasiona: el Estado y los agentes públicos. Este espacio ya se ha constituido en referente para que los distintos organismos de gobierno puedan exponer sus modalidades, prácticas y producciones en los temas de

planificación y gestión de las políticas de empleo público, relaciones laborales y participación gremial y formación y capacitación. Éste es el espíritu con que se organiza el Congreso, con el que invitamos a sumarse, y con el que alentamos la presentación de ponencias y la producción de conocimiento en relación al tema.

De la misma forma, y sumando al INAP además del CoFeFuP, se diseñó el Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública destinado a trabajadores y trabajadoras, directivas y operarios y operarias de las administraciones públicas provinciales y municipales: en su primera edición se inscribieron 44.314 personas y se lleva adelante a través de convenios con 11 universidades nacionales. Para 2022 se amplió la convocatoria a nuevas universidades y se duplicó el presupuesto asignado respecto del primer año.

El programa Estado Integrado también contribuyó a extender las fronteras del INAP, responsable de la formación y capacitación de todas y todos los agentes públicos, más allá de la administración pública nacional y generó 22 acuerdos para capacitar y formar a quienes se desempeñan en organismos descentralizados, empresas con participación estatal y entes públicos. También está prevista su consolidación y desarrollo en trabajo conjunto orientado a fortalecer las capacidades estatales.

En cuanto a las iniciativas relacionadas con el área de Fortalecimiento Institucional, en el marco de la Mesa Nacional de Integridad y Transparencia se diseñó la Encuesta Nacional de Integridad (ENdI). En base a los resultados obtenidos en 2021, una de las acciones propiciadas fue un plan de trabajo específico en relación a mejoras en procesos de compras y contrataciones. Los/as titulares y representantes alternos de la SIGEN y la SGyEP realizaron a partir de abril de 2022, reuniones de trabajo con funcionarios/as de las unidades de auditoría interna, de gestión administrativa y de compras de los ministerios y principales organismos descentralizados participantes de la ENdI 2021. El objetivo de tales encuentros es la comunicación del diagnóstico acerca de las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de compras y contrataciones. Se planea el desarrollo de una segunda ronda de reuniones en seis meses para tomar conocimiento sobre las mejoras desarrolladas al respecto.

Lo descripto hasta aquí son algunas de las principales líneas de acción que ha desplegado la Secretaría de Gestión y Empleo Público en 2020 y 2021. Sin duda quedan muchos desafíos por afrontar, pero el éxito de las políticas públicas depende de quienes las llevan adelante y cada día se honra la tarea de fortalecer la calidad del empleo público para brindar más y mejores servicios a la ciudadanía, y alcanzar una eficaz ejecución de los programas de gestión y de las acciones de gobierno trabajando por un Estado presente y un modelo inclusivo.





Esta publicación fue realizada por la Secretaría de Gestión y Empleo Público  
en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, junio de 2022

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
**Argentina**