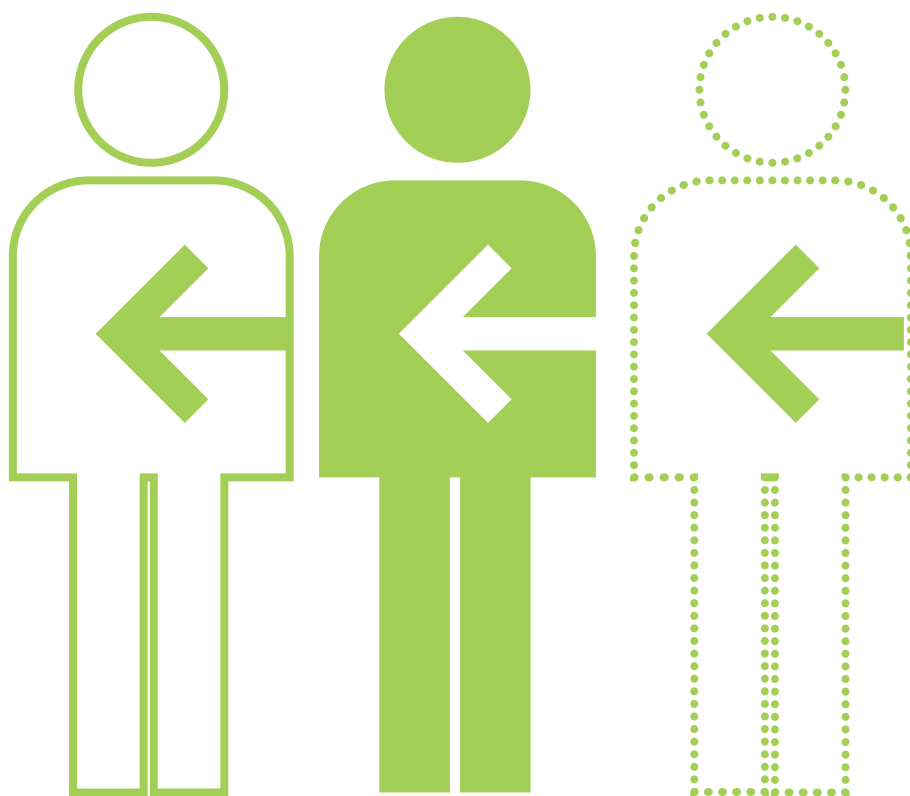


Población jubilable y dotaciones de reemplazo

Características de la situación laboral del Personal Científico-Técnico próximo a jubilarse, comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (Decreto N° 214/06). La problemática de las dotaciones de reemplazo.



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

AUTORIDADES

Jefe de Gabinete de Ministros
Dr. Aníbal Domingo Fernández

Secretario de la Gestión Pública
Dr. Juan Manuel Abal Medina

Subsecretario de Gestión y Empleo Público
Lic. Lucas Patricio Nejamkis

Director de la Oficina Nacional de Empleo Público
Lic. Eduardo Arturo Salas

Director Nacional Alterno del
Proyecto de Modernización del Estado
Lic. Federico Carlos Semeria

Índice



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	13
II. ENFOQUE METODOLÓGICO Y POBLACIÓN ENCUESTADA	17
III. DIMENSIONES, PERSPECTIVAS Y ABORDAJE DEL ESTUDIO	23
IV. SÍNTESIS EJECUTIVA DEL ESTUDIO	27
V. PRINCIPALES RESULTADOS	33
DIMENSIÓN 1: Situación y condiciones laborales del Personal Científico -Técnico	33
1.1. Satisfacción general con el trabajo que realiza	33
1.1.1. Orgullo de trabajar en la actual Organización	33
1.2. Carrera Administrativa	34
1.2.1. Evaluación de los Concursos	35
1.2.2. Categoría o Nivel Escalafonario	35
1.2.3. Último año de promoción de Categoría o Nivel Escalafonario	36
1.2.4. Trayectoria en la Organización	37
1.3. Evaluación de la experiencia en la Administración Pública Nacional	38
1.4. Disposición a seguir desempeñándose ya jubilados	38
DIMENSIÓN 2: Apreciación de la Situación de la Organización	39
2.1. Papel de las Organizaciones en la solución de los problemas nacionales	39
2.1.1. Problemas del país abordados desde la Organización	39
2.1.2. Aportes de la Organización a los problemas nacionales	40
2.2. Diagnóstico General	40
2.3. Prospectiva a 5 años	41
2.4. Evaluación de las Políticas de Gestión de Personal de la Administración Pública	42
2.4.1. Grado de Compromiso de las Autoridades	43
2.4.2. Desempeño de la Organización en el mediano plazo	43
DIMENSIÓN 3: Transferencia Generacional de los Conocimientos Científico - Técnicos	45
3.1. Diagnóstico de Situación	45
3.2. Disponibilidad Actual y Futura de Personal Capacitado	46
3.3. Disponibilidad de Personal Capacitado para asegurar continuidad de conocimientos	47
3.4. Obstáculos para incorporar Personal Científico-Técnico	48
3.5. Recursos Necesarios	48
3.6. De la Capacitación y el Personal de Reemplazo	49
3.7. De la Brecha Generacional	50
3.8. Requerimientos a satisfacer por el Personal de Reemplazo	51
3.9. Metodologías de transmisión de conocimientos	52
3.10. Acerca de si el mercado laboral puede proveer Personal Capacitado	54
3.11. Planificación	54
3.11.1. Del Personal Directivo	55
3.12. Demandas y aportes	55
3.12.1. Acciones dentro de la Administración Pública Nacional	55
3.12.2. Acciones desde la Negociación Colectiva	56
3.12.3. Apoyo de los Directores de las Unidades de Personal	57
3.12.4. Factores para la adecuada preparación del Personal de Reemplazo	58

VI. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS	63
1. De las entrevistas a los Directores de Personal	64
1.1. Estado de Situación de la Población pronta a Jubilarse	64
1.2. Transferencia Generacional de Conocimientos Científico-Técnicos	67
1.2.1. Metodología Actual	67
1.2.2. Otras Medidas	69
1.2.3. Posibilidad de Recontratar Personal Jubilado	69
1.3. Evaluación de las Políticas implementadas por la Administración Pública Nacional	70
1.3.1. Retiro voluntario	70
1.3.2. Jubilación anticipada	70
1.3.3. Congelamiento de vacantes	70
1.3.4. Congelamientos salariales	71
1.3.5. Contrataciones fuera de Planta Permanente	71
1.3.6. Imagen del Personal Científico-Técnico	72
1.4. Síntesis	72
2. La opinión de los Testigos Calificados	74
2.1. Estado de Situación de la Población pronta a Jubilarse	74
2.1.1. Posibilidad de Recontrato	77
2.2. Transferencia Generacional de los Conocimientos Científico-Técnicos	77
2.2.1. Selección de Personal Científico-Técnico de Reemplazo	77
2.2.2. Medidas Preventivas	79
2.2.3. Transferencia de Conocimientos y Técnicas	79
2.2.4. Tiempo necesario para la formación de profesionales	80
2.3. Evaluación de las Políticas implementadas por la Administración Pública Nacional	81
2.3.1. Retiro voluntario	81
2.3.2. Jubilación anticipada	81
2.3.3. Congelamiento de vacantes	82
2.3.4. Congelamientos salariales	82
2.3.5. Contrataciones fuera de Planta Permanente	83
2.3.6. Pérdida de Personal Científico - Técnico	84
2.4. Propuestas	84
ANEXOS	85
ANEXO N° I: Cuestionario Aplicado	87
ANEXO N° II: Dependencias encuestadas	101
ANEXO N° III: Cuadros Estadísticos	105
ANEXO N° IV: Guía de Pautas para las entrevistas	167



Dr. Juan Manuel Abal Medina

Secretario de la Gestión Pública

Con gran satisfacción presentamos los resultados de este segundo estudio cuali-cuantitativo sobre la Gestión de Personal Público comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (Decreto N° 214/06). En esta oportunidad el estudio focaliza sobre las características de la situación laboral del personal científico-técnico próximo a jubilarse y a la problemática de las dotaciones para su oportuno reemplazo.

De una manera u otra, quiénes trabajamos en las distintas organizaciones del Estado sabemos del progresivo envejecimiento del personal de la Administración Pública Nacional, resultado de orientaciones y políticas de larga data que apuntaban a un achicamiento de las dotaciones pero sobre todo de las capacidades operacionales de esa Administración.

Esta difícil realidad, fácilmente detectable en los Informes que anualmente realiza la OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO, de la SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO, se proyecta en casi un tercio de empleados jubilables en los próximos cinco años de acuerdo sólo al requisito de la edad y en más de la mitad de la población funcionaria con 20 años o más de antigüedad. Con ello se ha venido generando una importante brecha generacional llamada a tener severas, profundas y extendidas consecuencias para la Administración, para la capacidad del Gobierno y para el país, todo agravado por la prohibición legislativa de cubrir los cargos vacantes.

Frente a este panorama, el estudio presentado, toma como foco el acontecer de esta problemática en los trabajadores pertenecientes a escalafones científico-técnicos. Los datos obtenidos servirán para proyectar diseños e implementar acciones preventivas y correctivas tendientes a facilitar el fortalecimiento del personal para garantizar la continuidad y el incremento de la capacidad operativa del Estado y su Administración en un área tan sensible en el mundo actual y en la capacidad soberana del país, como es en la de la generación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Este, nuestro trabajo, permitirá mostrar a los argentinos que tienen un Estado cada día más inteligente de sus problemas y en pleno funcionamiento; con sistemas transversales que funcionan, con sistemas de control efectivos, con nuevas tecnologías de gestión, y en especial dotación de funcionarios públicos, competentes, honestos y comprometidos con la Nación. Para ello deben (y cuentan) con posibilidades de una carrera administrativa recuperada que reconoce y dignifica sus trabajos.

A los científicos que han colaborado particularmente en este estudio vaya nuestro reconocimiento y agradecimiento. Pero también, nuestro compromiso para definir objetivos claros y explícitos y para desarrollar acciones concretas que promuevan y fortalezcan la capacidad científica y tecnológica de las dependencias estudiadas junto con ellos y en un marco de respeto y diálogo genuino.

Dr. Juan Manuel Abal Medina

Lic. Lucas Patricio Nejamkis

Subsecretario de Gestión y Empleo Público

Me enorgullece presentar este estudio, producto de las acciones realizadas por la SECRETARÍA de la GESTIÓN PÚBLICA, a través de esta Subsecretaría, con la colaboración del Proyecto de Modernización del Estado (Proyecto BIRF 7449-AR).

El objetivo principal de este estudio consistió en diagnosticar la situación particular del personal profesional con tareas científico-técnicas de nuestra Administración Pública Nacional, próximo a acogerse a la jubilación, e indagar sobre el proceso de reemplazo de esas dotaciones considerando la criticidad estratégica de los intereses y servicios esenciales a su cargo.

Al focalizarse en los escalafones científico-técnicos se da cuenta de una especificidad muy característica, pues en los servicios a su cargo se requiere una transferencia de saberes y saberes prácticos efectiva y eficiente, y que suele comportar períodos de tiempo relativamente extensos. En esta oportunidad se agregaron a una encuesta general, entrevistas en profundidad a científicos y técnicos de reconocida trayectoria que están a las puertas de su retiro oficial.

Dichas entrevistas aportaron invalorable conceptos y sugerencias que permitirán direccionar las previsiones pertinentes.

Estas previsiones, orientadas a la inversión en la mejora del desempeño de nuestras organizaciones públicas, forman parte de la misión que esta Subsecretaría tiene asignada en materia de Empleo Público.

El estudio permite focalizar y atender especialmente al fortalecimiento de las dotaciones de personal y de su gestión y dignificación laboral, en términos cuantitativos pero también en términos disciplinarios, requeridos por el país para atender servicios que, en muchos casos, son únicos y a cargo exclusivo del Estado y con fuertes compromisos internacionales.

Asimismo da cuenta de la conveniencia y justicia de asegurar permanencia y horizonte temporal para los jóvenes científicos y tecnólogos y de mejorar en todo lo posible sus condiciones generales de trabajo, carrera profesional y remuneraciones.

En eso está el Gobierno y eso es lo que este estudio también humildemente manifiesta. Sea pues un aporte para el logro de tan altos objetivos.

Finalmente, a los entrevistados, a los participantes de la encuesta, mi agradecimiento y reconocimiento especial.

Lic. Lucas Patricio Nejamkis

Introducción



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

I. INTRODUCCIÓN

La SECRETARÍA DE GABINETE Y GESTIÓN PÚBLICA¹ a través de la SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO, de la que depende la OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO y la DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES del INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, con la colaboración del Proyecto de Modernización del Estado financiado con el Préstamo 7449-AR del Banco Mundial a través de su Componente E.2. Gestión de Recursos Humanos y Capacitación, impulsa la realización de una serie de estudios sobre el personal de la Administración Pública Nacional² de modo de mejorar el conocimiento actualizado y sistemático de las dimensiones que inciden en la cultura, clima y ambiente laboral desde la óptica de sus protagonistas³, así como de otros factores que influyen en el desempeño laboral.

El presente informe⁴ ofrece los resultados y conclusiones del estudio sobre ***“Características de la situación laboral del Personal Científico-Técnico próximo a jubilarse, comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (Decreto N° 214/06). La problemática de las dotaciones de reemplazo”***.

Su objetivo principal fue obtener y procesar información referida al Personal Profesional⁵ de la Administración Pública Nacional pronto a jubilarse, comprendido en el Agrupamiento Científico-Técnico del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA⁶) y en los principales escalafones científico-técnicos de dicha Administración.

Esa información constituye un insumo necesario para el diseño e implementación de acciones preventivas y correctivas tendientes a facilitar la necesaria transmisión generacional de conocimientos entre el personal, y a garantizar la continuidad e incremento de la capacidad operativa de la Administración Pública Nacional.

Según el Boletín Estadístico del SINAPA del año 2.005⁷, elaborado por la Oficina Nacional de Empleo Público, se percibe el progresivo envejecimiento de la población del SINAPA: 49,9 años de edad media, 68,8% con más de 45 años y 6,9% con más de 65 años; lo que proyecta un 12,5% de empleados jubilables de acuerdo sólo con el requisito legal de la edad a la fecha. Si a ello se le suma el 14,5% que se jubilaría en los siguientes cinco años a esa publicación, uno de cada tres empleados estará jubilado de aquí al año 2.010.

¹ Actual Secretaría de la Gestión Pública.

² La provisión del servicio de Consultoría licitado por el Proyecto de Modernización del Estado, recayó en el Centro de Estudios de Opinión Pública (CEOP): “Situación de los Profesionales designados y contratados por la Administración Nacional”; “Estudio de Clima laboral en sectores críticos de la Administración Nacional”; “Aspectos concernientes a la situación en materia de aplicación del principio de igualdad de trato en la Administración Nacional”; “Evolución de la población jubilable de la Administración Nacional y situación de las dotaciones de reemplazo”.

³ En la realización de esos estudios se han aplicado encuestas de opinión y expectativas, grupos focales y entrevistas en profundidad.

⁴ El Informe ha sido elaborado por el Lic. Eduardo A. Salas, Director de la Oficina Nacional de Empleo Público, por la Lic. Mirta M. Verón, Jefa del Departamento de Estadísticas de la citada oficina y la Lic. Cristina Cosaka, con la colaboración de los Lics. Mariano Greco y Martín Alessandro, titulares consecutivos de la Dirección de Investigaciones del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). La Lic. Cosaka actúa como Consultora del Sub-componente Mejora de la Información de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto de Modernización del Estado financiado por el Préstamo 7449-AR del Banco Mundial. Se agradece a los responsables de las áreas de Personal de los Organismos participantes por su colaboración en facilitar la implementación del presente estudio. Asimismo se deja reconocida la profesionalidad y espíritu de colaboración de la Lic. Patricia Valdez así como a directivos y personal de CEOP.

⁵ Personal con estudios terciarios, universitarios o de mayor nivel.

⁶ Decreto N° 993/91 [t.o. 1.995], actualmente sustituido por el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público, homologado por Decreto N° 2.098/08.

⁷ Puede consultarse en: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/cuerpo1/docs/informes/Informe_Decreto_993-91.pdf

De igual forma en el Informe⁸ del Personal Permanente de los escalafones no SINAPA, la población se agrupa mayoritariamente en las cohortes femeninas y masculinas de 50 a 54 años y de 55 a 59 años⁹; con un 13,1% de Población Económicamente Activa (PEA) Mayor¹⁰. Calificados en esa oportunidad los regímenes según edad promedio, se detectó que el 84% del personal trabaja en colectivos laborales cuya edad media oscila entre los 50 y 55 años.

La situación hasta aquí descrita, aunque incompleta, refleja la realidad en los escalafones en los que se encuentra comprendido el personal del Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (Decreto N° 214/06) y da cuenta de una creciente tendencia al envejecimiento de la población.

Sin embargo, la mencionada tendencia no se registra en la misma medida en todos los casos, sino que sus respectivas especificidades y complejidades torna más vulnerable a unos que a otros, siendo éste el caso particular del personal de los escalafones científico-técnicos.

Independientemente del mero peso cuantitativo de estos escalafones huelga señalar la trascendencia de los servicios públicos a cargo de estas dependencias y, en especial, de las contribuciones calificadas del personal bajo estudio.

Sirva entonces el presente informe de sencilla colaboración para la mejora de la gestión pública en estas materias, cuestión inescindible del mejoramiento del encuadramiento, carrera y condiciones laborales, en general, del personal estudiado.

Se agradece a los participantes de las encuestas y entrevistas practicadas y, en general, a todo ese personal que con sus contribuciones mantienen trascendentes políticas que hacen al acervo científico-técnico y a políticas públicas críticas para el pueblo argentino.

⁸ Algunas Características significativas del Personal Permanente comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General de la Administración Pública Nacional (Decreto N° 214/06) durante el Ejercicio 2.006 no incluido en el SINAPA, que consta en: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/cuerpo1/docs/informes/Informe_11-07.pdf

⁹ Ver Pirámide de Población en informe nota al pie N° 8

¹⁰ PEA Mayor: 65 años y más

Enfoque metodológico y población encuestada



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

II. ENFOQUE METODOLÓGICO Y POBLACIÓN ENCUESTADA

Se implementaron dos instrumentos de recolección de datos:

- 9 Entrevistas en profundidad a Directores de Personal de las organizaciones respectivas y 12 a Profesionales científicos y técnicos calificados, prontos a jubilarse¹¹.
- 157 encuestados mediante cuestionario semiestructurado (preguntas abiertas y cerradas)¹² a los científicos y técnicos.

Esta información permitió elaborar un estudio cualitativo basado en esas entrevistas y otro basado en los resultados de una encuesta por muestreo¹³. Ésta tuvo estas características:

En cuanto al ámbito:

Poblacional: consistió de Personal Permanente con estudios terciarios, universitarios o de mayor nivel, pronto a jubilarse¹⁴ comprendido en el agrupamiento del escalafón SINAPA y en los principales escalafones científico-técnicos suscriptores del Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto N° 214/06) en la Administración Central y Descentralizada¹⁵.

Geográfico: destinados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos del Gran Buenos Aires¹⁶.

Temporal: entre febrero y junio de 2.007 (entrevistas en profundidad) y entre octubre y marzo de 2.008 (cuestionario semi-estructurado).

La modalidad del relevamiento consistió en la auto-administración asistida de los cuestionarios por un equipo de encuestadores en el lugar de trabajo. Si bien la encuesta llegaba individualizada a través de la Unidad de Personal, el completamiento y entrega del cuestionario se realizaron en condiciones de total anonimato para asegurar que los empleados gozaran de toda la libertad necesaria para expresarse. Ello incidió favorablemente en la calidad de los datos y opiniones informadas.

Para la Unidad de Análisis se tomó el Registro del Personal del SINAPA a cargo de la Oficina Nacional de Empleo Público como marco de muestreo y para el resto de los escalafones se elaboró con la información provista por los organismos.

¹¹ Guía de Pautas consultable en el Anexo IV. El/la encuestador/a entrevistó al funcionario en el lugar de trabajo habiéndose pactado anteriormente fecha y hora. Previa autorización del entrevistado se grabaron las entrevistas, aclarando desde el inicio, el carácter anónimo de la información. Las entrevistas en profundidad utilizan la indagación exhaustiva para lograr que cada persona pueda expresar libremente sus opiniones sobre la problemática inherente al estudio. El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales y descubrir las razones fundamentales implícitas en las actitudes y comportamientos. Permitieron obtener comentarios detallados que ayudaron a comprender mejor los elementos diferentes de sus pensamientos y las razones de éstos, generando así que el entrevistado comunique tanto como le fuera posible sus conocimientos y conductas hacia estos temas. Fueron también, una excelente herramienta para complementar los datos obtenidos a través de la investigación cuantitativa.

¹² Consultable en Anexo I del presente.

¹³ El Anexo III "Cuadros Estadísticos" reproduce la totalidad de las respuestas obtenidas.

¹⁴ Por población pronta a jubilarse se entiende al personal que, por edad y años de aportes, podrá gozar del beneficio jubilatorio en un rango de 0 a 10 años próximos. Fue estimada en 5.704 personas.

¹⁵ Ver listado en Anexo II.

¹⁶ Alte. Brown, Avellaneda, Quilmes, Berazategui, E. Echeverría, Ezeiza, F. Varela, Gral. San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, J. C. Paz, La Matanza, Lanús, L. de Zamora, M. Argentinas, Vte. López, Merlo, Moreno, Morón, San Isidro, San Fernando, San Miguel, Tigre y 3 de Febrero. Se incluyeron instituciones ubicadas en los partidos de Gral. Rodríguez y Luján.

El tipo de muestreo fue probabilístico en dos grandes conglomerados para el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) y para el resto de los escalafones comprendidos por el estudio¹⁷. El 48% de los encuestados era varón y la distribución por edad fue:

Entre 50 y 54 años	Entre 55 y 59 años	60 ó más años
37%	33%	30%

De acuerdo con el nivel educativo de los encuestados, el 9,6% tenía título terciario, el 45,9% universitario y el 44,6% postgrado.

La distribución según la antigüedad en el puesto actual, era la siguiente:

Hasta 5 años	6 a 15 años	16 y más
35,0%	31,8%	33,1%

De acuerdo con el puesto que ocupan:

TIPO DE PUESTO	PUESTO QUE OCUPA		
	Profesional	Directivo	Total
Profesional	67	-	67
Investigador/Técnico/ Científico	39	-	39
SUBTOTAL	106	-	106
Supervisor	-	5	5
Directivo / Jefe	-	46	46
TOTAL	106	51	157
%	67,5	32,5	100,0

Los entrevistados en profundidad reunían las siguientes características:

- Los directores de personal que tienen más de 15 años de antigüedad en las organizaciones donde se desempeñan, poseen un saber fundamental para sus tareas, así como de la cultura e historia institucional. Seis de cada nueve tienen menos de 5 años en su puesto actual.
- Siete de los doce testigos calificados tienen más de 26 años en la institución, personificando una historia de los avatares y características relevantes al estudio. Ocho de los doce no suman más de 10 años en su actual puesto, lo que refleja el acceso a funciones relevantes en el final de su vida laboral.

¹⁷ Se describen los datos muestrales en la totalidad del informe sin inferir a la población total objeto de estudio.

Antigüedad (Años)	Directores de Personal		Testigos Calificados	
	En el puesto	En el organismo	En el puesto	En el organismo
0-5	6	-	4	1
6-10	1	-	4	1
11-15	2	-	1	2
16-20	-	4	-	1
21-25	-	1	2	-
Más de 26 años	-	4	1	7
TOTAL	9	9	12	12

- Ingresaron a la Administración Pública a través de diversas formas aunque la modal es el concurso: 7, y otros 4 por reencasillamiento desde otro escalafón.
- Tres testigos calificados están ya en condiciones de jubilarse, y a otros 2 les falta menos de 5 años. A otros 7 les queda entre 6 y 10 años. Sus titulaciones responden a las siguientes profesiones: Física (nuclear, química, hidráulica), Química, Agropecuarias, Ingeniería (minera, petrolera, hidráulica, del suelo), Veterinaria y Psicología¹⁸.

¹⁸ Fue interesante recabar la opinión de quién, teniendo a su cargo gestiones de personal en su organización, declarara en una frase los objetivos de nuestro estudio: "...en un organismo de esta naturaleza, su capital humano resulta lo más significativo para lograr sus metas y sus objetivos. Porque la planificación y la organización (que involucra distintos aspectos), tienen que ver con la manera que se capta a la gente, la manera que se los desarrolla, de qué manera se prevén los cuadros de reemplazo a lo largo del tiempo, cómo se retribuye a la gente por ese trabajo, de qué manera se evalúa la gestión y el desempeño de las personas, de qué manera se estructuran los procesos de trabajo y se le da a la institución un formato y una función organizativa...".

Dimensiones, perspectivas y abordaje del estudio



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

III. DIMENSIONES, PERSPECTIVAS Y ABORDAJE DEL ESTUDIO

Tanto el cuestionario como las entrevistas fueron articulados para abordar algunas de las dimensiones significativas de la problemática central.

Por un lado, importaba relevar las cuestiones relativas a las situaciones y condiciones laborales del personal. En especial, cobraba particular significación el nivel de satisfacción, de orgullo y de pertenencia así como sus condicionantes (carrera desplegada en la Administración y, en mayor medida, en su organización o dependencia de trabajo). Estos factores se agruparon en una primera dimensión focalizada en la percepción de la experiencia como empleado público científico-técnico.

Por otro lado, era importante relevar la apreciación de un personal tan calificado como experimentado en torno al papel, trascendencia y funcionamiento de los servicios y organizaciones públicas en las que laboran. Si bien siempre se giró en torno a las apreciaciones subjetivas de los trabajadores, en esa segunda dimensión se buscaba focalizar en las realidades “objetivas” de la Administración Pública y, en especial, de aquellas dedicadas a los servicios científicos y tecnológicos. En esta segunda dimensión importaba el estado actual y sobre todo la perspectiva que proyectaban a futuro los trabajadores más experimentados.

Finalmente, la tercera dimensión agrupa la percepción de la situación presente (brecha generacional) y futura de los procesos de transferencia de saberes y de relevo generacional así como de sus dificultades y condicionantes.

En síntesis, desde la percepción expresada de los propios protagonistas de una vida laboral altamente especializada y en etapa de inminente conclusión, hasta la situación problemática de los servicios en los que desarrollaron su carrera funcionaria. En esa interrelación cabía insertar la preocupación específica del paso de responsabilidades y saberes acumulados a la nueva camada de funcionarios. Como es bien sabido, los avatares del país y su incidencia específica en la Administración Pública afectaron gravemente, y en gran medida, estas cuestiones. Los datos y testimonios ofrecidos en las próximas páginas dan cuenta de ello y configuran una vibrante llamada de atención a las autoridades, funcionarios, sindicatos y población toda acerca de una situación deteriorada que puede comprometer, gravemente, intereses y servicios estratégicos para la Nación.

DIMENSIÓN 1 Situación y condiciones laborales del Personal Científico-Técnico	Sub-dimensiones
1.1. Percepción global de la situación laboral actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción y motivos para ello. • Nivel de orgullo y motivos para ello.
1.2. Percepción de la situación de la carrera administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en concursos. • Adecuación y oportunidad ofrecida por los concursos. • Adecuación entre nivel escalafonario y responsabilidades. • Última promoción escalafonaria obtenida. • Aportes y balance de la trayectoria realizada en la Administración Pública y en la actual dependencia.
1.3. Percepción de su integración laboral a futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición probable para continuar aportando servicios y motivos para ello.

DIMENSIÓN 2 Realidades apreciadas de las organizaciones públicas dedicadas a la investigación o desarrollo científico y tecnológico	Sub-dimensiones
2.1. Papel y contribución de la organización al desarrollo del país.	<ul style="list-style-type: none"> Situación de los problemas nacionales bajo responsabilidad del organismo.
2.2. Situación actual.	<ul style="list-style-type: none"> Importancia de los aportes de su organización a los problemas nacionales bajo su responsabilidad. Impacto de medidas de carácter general en el buen funcionamiento de la organización. Gravedad estimada de los problemas actuales en materia de personal, de personal calificado, de recursos técnicos e insumos. Evaluación de la dotación actual y probable para asegurar la continuidad de los servicios. Obstáculos actuales para incorporar personal calificado. Recursos necesarios. Capacitación.
2.3. Prospectiva a mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> Gravedad estimada de los problemas actuales a cinco años.

DIMENSIÓN 3 Problemática de la transferencia de saberes y brecha generacional	Sub-dimensiones
3.1. Brecha generacional.	<ul style="list-style-type: none"> Si existe y en qué consiste. Evolución probable de dicha brecha.
3.2. Transmisión de los saberes científico-técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> Años requeridos estimados para el entrenamiento del personal más joven. Qué tipo de competencias laborales debiera contar el personal de relevo. Si existe planificación del relevo y recursos adecuados para ello. De otras maneras de incorporar personal calificado. Planificación. De la participación del personal Directivo.
3.3. Otras contribuciones para asegurar la transferencia.	<ul style="list-style-type: none"> Acciones desde la Administración Pública Nacional en general. Acciones de los Directores de Unidades de Personal. Acciones del Convenio Colectivo de Trabajo General. Factores para una adecuada preparación del Personal de Reemplazo. Capacitación.

Síntesis ejecutiva del estudio



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

IV. SÍNTESIS EJECUTIVA DEL ESTUDIO

El presente estudio abarcó 157 encuestados de la Planta Permanente de los organismos con escalafones científico-técnicos (SINAPA y no SINAPA) del Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional y a 9 Directores de Personal y 12 testigos calificados acerca de la situación del personal profesional de dichos escalafones próximos a jubilarse. Asimismo, interrogó sobre la severa y alarmante brecha generacional que los separa de colegas más jóvenes en el marco de la preocupación por asegurar la debida transferencia de conocimientos especializados de una generación a otra de empleados altamente calificados en la Administración Pública Nacional. Los principales hallazgos y conclusiones se exponen a continuación.

En síntesis, de ellos se desprende un vibrante y angustioso llamado de atención hacia autoridades, funcionarios y gremios del sector de referencia para iniciar un pujante y decidido apoyo al fortalecimiento de las capacidades del Estado Nacional en estos servicios altamente especializados.

Dimensión I: Situación y Condiciones Laborales del Personal Científico-Técnico

- El promedio de satisfacción con su trabajo fue de 7,74 puntos, especialmente por la **posibilidad de desarrollo profesional**. Paralelamente, el orgullo de trabajar en estas dependencias fue de 8,20 puntos, particularmente por **el prestigio institucional alcanzado**.
- Ocho de cada diez calificaron su carrera en la organización como positiva para los objetivos del área y enriquecedora para su desarrollo profesional. Esta experiencia con la Administración Pública les permitió mejorar su formación técnico profesional y les aseguró continuidad laboral. Resaltaron además su crecimiento intelectual pero también la oportunidad de cumplir con su vocación de servicio.
- Sólo la mitad señaló que esta carrera le permitió un nivel de ingresos razonable y sólo a un tercio acceder a una jubilación digna.
- Los Directores de Personal destacaron la excelencia de los profesionales científico-técnicos en situación de jubilarse, y que sus tareas son críticas para el desempeño de estas organizaciones del país y de los compromisos con el exterior. La jubilación de estos expertos puede significar la total ausencia de reemplazo o reemplazos precarios con personas contratadas o becarios.
- Un 57,4% ingresó o promovió por concursos pero sólo 3 de cada 10 consideró adecuadas las modalidades y oportunidades de los mismos.
- Cerca de 5 de cada 10 promocionó de nivel escalafonario por última vez entre 2 y 5 años atrás, aunque no están conformes con esa categoría escalafonaria considerando sus tareas, responsabilidades y antigüedades.
- Estos datos reflejan una opinión razonablemente favorable y plena de su tránsito y carrera en la Administración, de allí que 7 de cada 10 estarían dispuestos a ser recontratados después de jubilarse por la satisfacción con las actividades que desempeñan (49,5%), la posibilidad de transmitir conocimientos/experiencias a las nuevas generaciones (31,8%) y el seguir siendo útil a la comunidad (14%). Concordantemente, la mayoría de los testigos calificados manifestó su deseo de seguir vinculado. En este deseo ven la vocación y la proyección de un futuro “no tan pasivo” realizando tareas de asesoramiento o de enseñanza.

Dimensión II: Realidades apreciadas de las organizaciones públicas dedicadas a la investigación o desarrollo científico y tecnológico

- Más de la mitad, calificó la situación de los problemas del país abordados por las dependencias en las que se desempeñaban, para el mediano plazo, como Severa a Muy Grave.
- 3 de cada 10 vislumbra el desempeño del organismo en el mediano plazo como **Mejor que ahora**, 17,2% **peor que ahora** y sólo un 28,7% lo ve **igual**.

El **impacto de medidas pasadas de carácter general** en materia de personal sobre el buen desempeño de las organizaciones científico-técnicas, ha sido calificado de pésimo, perjudicial y devastador.

- Así piensan 8 de cada 10 sobre el congelamiento de salarios y de vacantes, y las restricciones presupuestarias. La reducción de personal y del nivel de equipamiento e inversión mereció el 77,1% y 73,9%, respectivamente, de rechazo.
- 5 de cada 10 opinó que los retiros voluntarios, la falta de entrenamiento de personal y las jubilaciones anticipadas perjudicaron mucho al desempeño.
- De manera idéntica los Directores de Personal y los testigos calificados encontraron a estas medidas altamente negativas para los procesos de transmisión de conocimientos, pues generaron vacíos insalvables, en particular el congelamiento de vacantes y de salarios.
- 4 de cada 10 opinan que la incorporación de personal técnico mediante contratos los benefició. En el presente, un 34,3% opina así porque era necesario contratar a ese personal, mientras que un 18,5% piensa que perjudica porque son incorporaciones precarias.
- La política más controvertida es la contratación de personal por fuera de la planta permanente. Según el decir de alguno, permitió “apagar incendios” pero condiciona la transferencia de conocimientos hacia quiénes, al no poder desarrollarse bajo continuidad laboral, se retiran seducidos por el sector privado. Esta falta de integración va también en detrimento de las tareas específicas, pues el compromiso del profesional no se percibe de la misma manera.
- Los problemas actuales y de mediano plazo señalados como severos y/o graves en estas dependencias científicas son: la falta de personal capacitado (51%) y de motivación del personal (49%), la falta de definición en las líneas de acción (48,4%) y de su debida continuidad (50,9%). Tanto los Directores de Personal como los testigos fueron más enfáticos al describir estos problemas como muy graves permitiendo concluir en una coincidencia muy significativa en este diagnóstico.
- Junto a ello se desgrana la brecha generacional creciente y la ausencia de profesionales jóvenes o la inestabilidad del personal no permanente (becarios, contratados). A ello añádase el tiempo como factor clave en el proceso de formación de un profesional con características tan especiales, agravado por procesos burocráticos que no permiten el reemplazo eficiente de personal. Para los Directores de Personal, el elevado promedio de edad del personal permanente y la falta de políticas que aseguren su reemplazo, constituyen el más serio problema en el mediano plazo.
- En sentido concordante, el 69,5% afirmó que la cantidad de personal para asegurar la continuidad de los conocimientos es **escasa e insuficiente**. La falta de personal capacitado y la falta de personal siguen percibiéndose como un problema **severo y/o grave aún a 5 años vista**. Un contundente 83,4% opina que **NO** existe cantidad suficiente de personal en cada disciplina o especialidad para asegurar la continuidad de conocimientos. Un 62,4% opinó que en su organización **NO** se cuenta con la cantidad suficiente de

personal preparado para realizar las tareas de quienes se encuentran prontos a jubilarse. Sólo un 26,1% manifestó que en su organización **SI** existe este personal preparado.

- El 73,8% señaló como **obstáculos** la carencia de vacantes y de concursos y la insuficiencia presupuestaria, los salarios bajos y las trabas burocráticas.
- Aún así, 6 de cada 10 entrevistados opinaron que en el sector donde trabajan se cuenta con los **recursos** y el tiempo necesarios para que el personal más joven se entrene en su formación científico-técnica. Los Directores de Personal y los profesionales entrevistados, manifestaron que los becarios y pasantes constituían el capital con que contaban para cubrir los reemplazos, en las distintas disciplinas. Debido a la falta de recursos, estas modalidades se han ido desdibujando.

Dimensión III: Problemática de la transferencia de saberes y brecha generacional

- El 62,4% percibe una brecha generacional severa, definida como la diferencia de conocimientos específicos del área técnica, la falta de “mandos intermedios”, la no posibilidad de realizar “carrera laboral dentro de la organización” y la falta de normativa y reglas claras. Ocho de cada diez consideran que dicha brecha generacional hará que su institución se vea en el corto plazo Muy/Algo perjudicada, manteniéndose esta situación en el mediano plazo (77,3%).
- Los entrevistados confirmaron la grave pérdida reciente de profesionales científico-técnicos, la que ha ocasionado serios inconvenientes. Esta brecha generacional se manifiesta en la falta de “cohortes intermedias”, en la oferta de la actividad privada, el retiro de personal joven por falta de incentivos salariales y de carrera, el congelamiento de vacantes, la emigración al exterior y la promoción de retiros voluntarios.
- Los encuestados estimaron que un profesional científico-técnico necesita al menos 6 años de entrenamiento para realizar adecuadamente las tareas de quienes deben reemplazar, aunque los Directores de Personal y los científicos entrevistados, la elevan a no menos de 10 años. De allí, el sentido de frustración que genera la partida de los profesionales por razones ajenas a la producción científica.
- Siete de cada diez resaltan la necesidad de que el personal de relevo tenga un adecuado balance entre capacidades teóricas y prácticas. Otros factores mayormente sugeridos para lograr la adecuada preparación del personal de relevo fueron:
 - Conocimientos adecuados del funcionamiento de la organización.
 - Conocimientos acordes a las actividades que realice.
 - Motivación, dedicación y compromiso.
 - Capacidad de trabajar en equipo.
 - Permanente capacitación profesional.
 - Experiencia en el área temática.
 - Continuidad de los equipos de trabajo.
- El 72% declara un NO contundente acerca de la existencia de un plan o metodología sistemática y aprobada para transmitir al nuevo personal los conocimientos de aquéllos con mayor antigüedad. Las razones esgrimidas fueron la carencia de planificación, y en especial en materia de personal, la baja prioridad que ello tiene en la institución y la ausencia relativa de generaciones de recambio. Que los conocimientos se transmiten en la cotidianeidad del trabajo, a través de la experiencia que combina elementos tanto teóricos como prácticos, es corroborado por los entrevistados. Aclaran además, que los proyectos implican la formación académica de los involucrados, y en general, al retirarse el líder de un proyecto, éste se continúa.

- Cuatro de cada diez opinaron que el mercado laboral puede proveer personal adecuado, mientras que otros 4 opinan que no, lo que hace crítico el debido reclutamiento del personal de recambio. En efecto, la especificidad de los científicos en algunas áreas del Estado hace difícil su búsqueda en el mercado laboral (por ejemplo, en ingeniería atómica, hidráulica, geodésica, etc.).
- A pesar de todo lo manifestado, un 70% sostiene que en su organización se realiza planificación en el mediano y largo plazo, siendo los temas centrales de dicha planificación: actividades específicas y técnicas, desarrollos de nuevos proyectos, informes, etc. Sin embargo, los entrevistados manifestaron que desconocían que en sus organizaciones se estuviesen llevando a cabo medidas preventivas en cuanto a la transferencia de conocimientos. Nuevamente mencionan la informalidad de estos procesos.
- En los 157 encuestados, 6 de cada 10 declaró tener personal a cargo. De éstos, el 67% declaró ser responsable de planificar la dotación y la capacitación, lo que están llevando a cabo a través de actividades de capacitación (66,1%), proyectos de investigación (18,6%) y el aumento de personal (11,9%).
- Para asegurar la debida transferencia, y retener científicos y técnicos entrenados por la Administración, ésta debiera, a juicio de los entrevistados:
 - Garantizar el desarrollo profesional, con salarios acordes, apertura de concursos y seguridad laboral.
 - Jerarquizar la formación científico-técnica mediante una apuesta estratégica para generar programas de actualización científica y la formación continua desarrollando planes de capacitación institucional.
 - Brindar reconocimiento institucional a través de incentivos, publicaciones de trabajos, difusión de los mismos y el uso del producto o productos que generan estos profesionales.
 - Implementar más programas de investigación y desarrollo y asegurar su financiamiento.
 - Proveer espacios de trabajo de ambiente agradable, insumos, tecnología e instalaciones apropiadas con equipamiento de primera calidad.
 - Promover el conocimiento de sus acciones a la opinión pública.
- Para mejorar el desempeño de los organismos científico-técnicos, el Convenio debería contemplar modificaciones en el escalafón que garanticen salarios adecuados, el aumento de salarios y la garantía de las instancias de capacitación.
- También los Directivos de las áreas de Personal son reclamados para ayudar en mejorar el desempeño laboral conjunto, aunque un 34% manifestó no saber o no contestar al respecto. El 66% restante reclama sobre aspectos fundamentales tales como el promover y facilitar la capacitación (30%) y la incorporación del personal según la idoneidad para la tarea (22%).
- A su vez, los Directores de Personal manifiestan como propuesta más importante la de rescatar a estos profesionales como capacitadores de excelencia y como ejemplo para las jóvenes generaciones. Para ello, sugieren:
 - Establecer la posibilidad de recontractarlos.
 - Dinamizar el acceso a y la gestión de nuevas vacantes, concediendo a sus organizaciones autonomía para iniciar los procesos de selección y posibilitar el progreso en la carrera dentro de la Administración Pública.
 - Equiparar los niveles salariales con la actividad privada.

Principales resultados



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

V. PRINCIPALES RESULTADOS

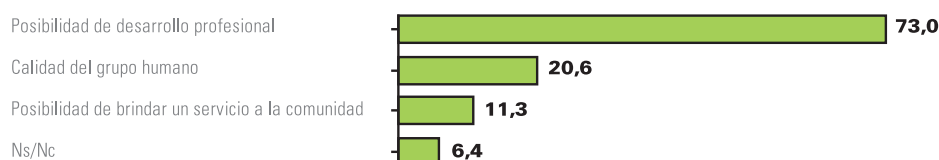
DIMENSION 1: Situación y condiciones laborales del Personal Científico-Técnico

1.1. Satisfacción general con el trabajo que se realiza

La calificación del nivel de satisfacción con su propio trabajo resultó en un puntaje promedio de 7,74, el que sube a 8,2 puntos cuando se trata de mayores de 60 años de edad y, consecuentemente, de mayor antigüedad (16 años o más).

Entre los motivos de satisfacción, el 73% lo atribuye a la posibilidad de desarrollo profesional, en especial los varones (79,7%) y los que tienen entre 55 y 59 años de edad (89,1%). También un 20,6% lo atribuye a la calidad del grupo de trabajo, motivo más señalado por quienes tienen menos antigüedad (24%).

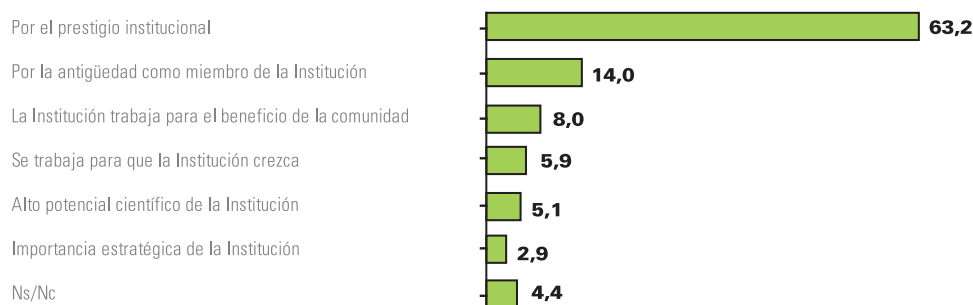
Motivos de Calificación Positiva en satisfacción con el trabajo (6 puntos o más) (%)



1.1.1. Orgullo de trabajar en la actual Organización

El orgullo por trabajar en la organización a la que pertenecen alcanza 8,2 puntos de promedio, destacándose quienes tienen nivel educativo terciario (8,8), los que ocupan puestos directivos (8,8) y aquéllos con menor antigüedad (8,6). Las razones más aludidas son:

Motivos del Nivel de Orgullo de trabajar en la Organización (6 puntos o más) (%)

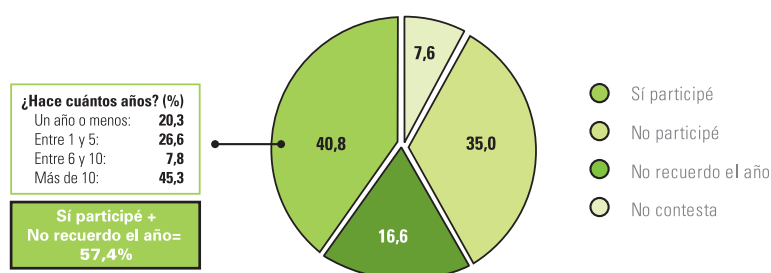


1.2. Carrera Administrativa

En esta sección se abordan cuestiones referidas a la progresión de estos trabajadores estatales dentro del régimen laboral que los comprendió en su paso por la Administración.

Si bien el 57,4% ha participado de concursos, independientemente del tiempo transcurrido, obsérvese que casi la mitad lo ha hecho hace más de 10 años¹⁹.

Participación por última vez en Concursos (%)



Entre los que concursaron, se destacan los varones, mayores de 60 años, quienes poseen estudios terciarios y los que ocupan puestos directivos.

Por otra parte, llama la atención que el 35% declaró no haber participado en ninguno.

Los que no recuerdan el año tienen mayoritariamente una antigüedad de 16 años o más en el puesto actual, y entre aquellos que sí lo recuerdan, hasta 5 años.

PARTICIPACIÓN (%)	Total	Sexo		Edad (años)			Nivel Educativo		
		Varones	Mujeres	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado
Sí participé	40,8	41,3	40,2	37,9	40,4	44,7	60,0	36,1	41,4
No participé	35,0	32,0	37,8	39,7	38,5	25,5	20,0	36,1	37,1
No recuerdo el año	16,6	20,0	13,4	13,8	15,4	21,3	20,0	16,7	15,7
No contesta	7,6	6,7	8,5	8,6	5,8	8,5	-	11,1	5,7

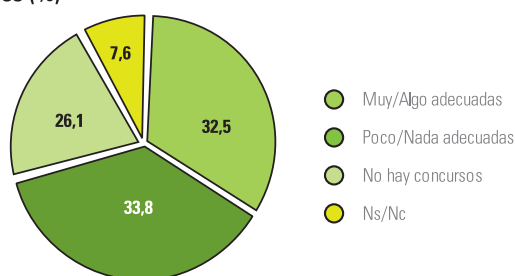
PARTICIPACIÓN (%)	Total	Puesto que ocupa		Antigüedad en puesto actual (años)		
		Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí participé	40,8	35,8	51,0	45,5	42,0	34,6
No participé	16,6	18,9	11,8	14,5	10,0	25,0
No recuerdo el año	35,0	36,8	31,4	32,7	38,0	34,6
No contesta	7,6	8,5	5,9	7,3	10,0	5,8

¹⁹ Es importante señalar que desde el año 2.000 se mantuvo por Ley de Presupuesto el congelamiento de vacantes, por lo cual la realización de los concursos se vio alterada.

1.2.1. Evaluación de los Concursos

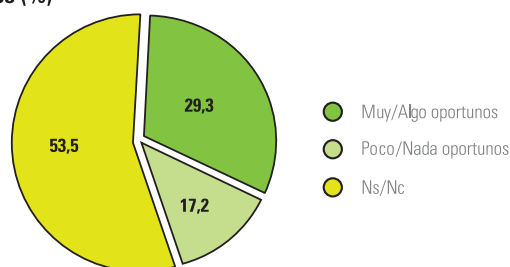
Un 32,5% consideró adecuadas las modalidades de realización de los concursos pero otro 33,8% poco/nada adecuadas.

Modalidades de los Concursos (%)



En cambio, en lo que respecta a la oportunidad en la que se celebran los concursos, más de la mitad no expresa opinión, pero a pesar de ello, son más los que los consideran oportunos.

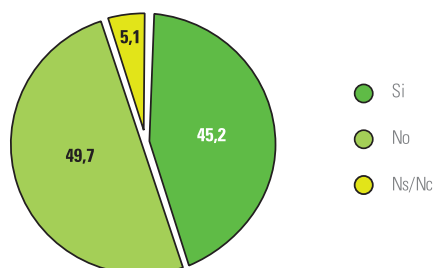
Oportunidad de los Concursos (%)



1.2.2. Categoría o Nivel Escalonario

El 49,7% no está conforme con su categoría o nivel escalafonario considerando sus tareas y responsabilidades así como su antigüedad, pero también resalta que otro 45,2% **sí** lo está.

Acuerdo con la Categoría o Nivel Escalonario Actual (%)



La mayor disconformidad se da entre las mujeres (53,7%), los más jóvenes (56,9%) y los que tienen estudios terciarios (73,3%). La mayor conformidad se manifiesta entre los hombres (52%), universitarios (52,8%), y entre quienes tienen hasta 5 años de antigüedad (50,9%).

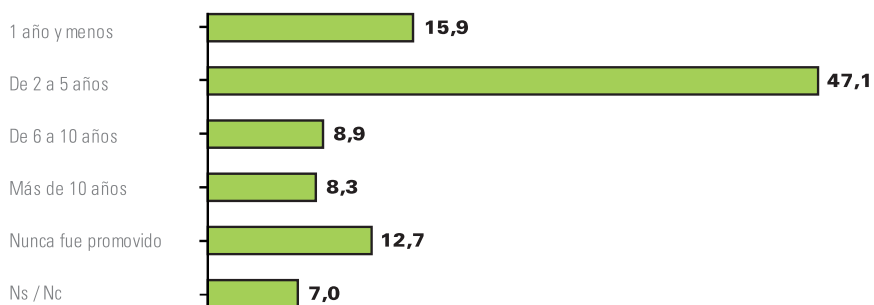
ACUERDO (%)	Total	Sexo		Edad (años)			Nivel Educativo		
		Varones	Mujeres	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado
Si	45,2	52,0	39,0	36,2	51,9	48,9	26,7	52,8	41,4
No	49,7	45,3	53,7	56,9	44,2	46,8	73,3	41,7	52,9
Ns/Nc	5,1	2,7	7,3	6,9	3,8	4,3	–	5,6	5,7

ACUERDO (%)	Total	Puesto que ocupa		Antigüedad en puesto actual (años)		
		Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Si	45,2	42,5	51,0	50,9	40,0	44,2
No	49,7	50,9	47,1	41,8	56,0	51,9
Ns/Nc	5,1	6,6	2,0	7,3	4,0	3,8

1.2.3. Último año de promoción de Categoría o Nivel Escalafonario

El 63% ha obtenido promoción relativamente reciente y hace no más de 5 años.

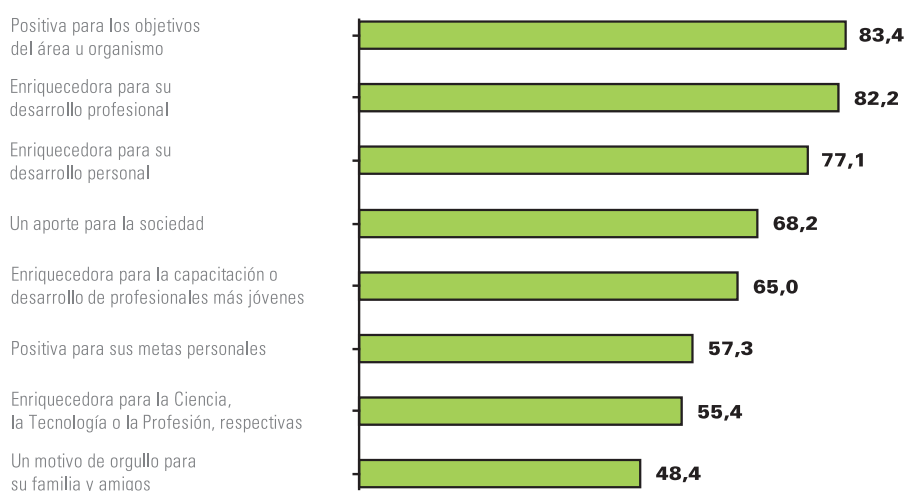
Años que promovió de categoría o nivel escalafonario por última vez (%)



1.2.4. Trayectoria en la Organización

La carrera en la organización fue calificada²⁰ según el siguiente detalle:

Calificación de la Carrera (%)



- Ocho de cada diez resaltaron el balance positivo de su contribución a los objetivos de la organización y a su propio desarrollo profesional y personal.
- Casi 7 de cada 10 también resaltaron la contribución a la sociedad y a colegas más jóvenes.
- Sólo entre 5 y 6 de cada 10 la encontraron positiva para sus propias metas o para la disciplina que cultivan y apenas la mitad la reconoce como motivo de orgullo social.

En la siguiente tabla se pueden apreciar estas consideraciones para las cuatro respuestas más frecuentes, según las diversas variables de corte:

CALIFICACIÓN (%)	Total	Sexo		Edad (años)			Nivel Educativo		
		Varones	Mujeres	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado
Positiva para objetivos del organismo	83,4	88,0	79,3	74,1	92,3	85,1	93,3	84,7	80,0
Enriquecedora para su desarrollo profesional	82,2	84,0	80,5	74,1	80,8	93,6	93,3	81,9	80,0
Enriquecedora para su desarrollo personal	77,1	80,0	74,4	75,9	71,2	85,1	80,0	79,2	74,3
Un aporte para la sociedad	68,2	76,0	61,0	58,6	67,3	80,9	73,3	69,4	65,7

²⁰ Respuestas múltiples.

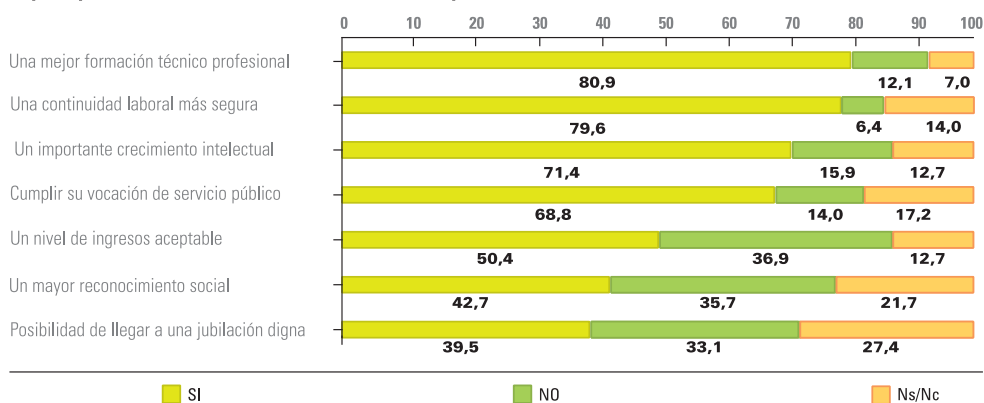
CALIFICACIÓN (%)	Puesto que ocupa		Antigüedad en puesto actual (años)		
	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Positiva para objetivos del organismo	81,1	88,2	81,8	88,0	80,8
Enriquecedora para su desarrollo profesional	82,1	82,4	78,2	78,0	90,4
Enriquecedora para su desarrollo personal	77,4	76,5	74,5	86,0	71,2
Un aporte para la sociedad	68,9	66,7	60,0	74,0	71,2

1.3. Evaluación de la experiencia en la Administración Pública Nacional.

Interrogados acerca de la apreciación global que les merecía su paso por la Administración Pública Nacional, los resultados generales fueron:

- 8 de cada 10 opinaron que su carrera en la Administración les permitió mejorar su formación técnico profesional y asegurarse continuidad laboral.
- 7 de cada 10 resaltaron su crecimiento intelectual pero también la oportunidad de cumplir con su vocación de servicio público.
- En cambio, la mitad o menos, no cree que le haya reportado ingresos monetarios aceptables, reconocimiento social y mucho menos jubilaciones dignas.

El paso por la Administración Pública Nacional le permitió: (%)



1.4. Disposición a seguir desempeñándose ya jubilados

Siete de cada diez respondieron afirmativamente acerca de su disposición a continuar trabajando una vez jubilados. Un poco más predispuestos a continuar, parecen ser los varones (73%).

Los motivos más importantes para continuar son:

- Por la satisfacción con las actividades que desempeñan 49,5%.
- Para poder transmitir conocimientos/experiencias a las nuevas generaciones 31,8%.
- Para seguir siendo útil a la comunidad 14%.

En síntesis, se detecta un importante grado de satisfacción, orgullo y sentido del deber cumplido aún cuando el paso por la Administración, en materia económica o de reconocimiento público, no sea tan provechoso. De allí que cabe explorar no sólo aspectos de la carrera funcionaria sino características de la organización en la que trabajan. La próxima sección aborda la segunda cuestión.

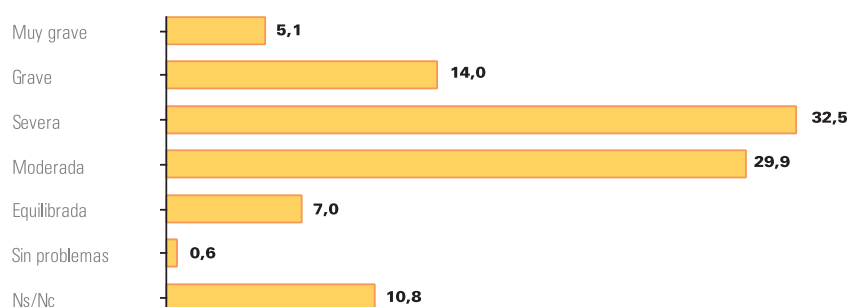
DIMENSION 2: Apreciación de la Situación de la Organización

2.1. Papel de las Organizaciones en la solución de los problemas nacionales

2.1.1. Problemas del país abordados desde la Organización

Más de la mitad califica de severa a muy grave, la situación en el mediano plazo de los problemas del país abordados por la dependencia en la que trabajan.

Percepción de la Situación de los Problemas del País en el Mediano Plazo (%)



Es interesante observar cómo se enfatizan estas opiniones. Los más jóvenes y quienes poseen nivel terciario tienden a sobredimensionar dicha situación de severa a muy grave (60,3% y 60%, respectivamente).

CALIFICACIÓN (%)	Total	Sexo		Edad (años)			Nivel Educativo		
		Varones	Mujeres	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado
Muy grave/severa	51,6	49,3	53,7	60,3	48,0	44,7	60,0	47,2	54,3
Moderada	29,9	32,0	28,0	20,7	34,6	36,2	26,7	31,9	28,6
Equilibrada/Sin problemas	7,7	13,4	2,4	1,8	9,7	12,7	6,6	8,4	7,1
Ns/Nc	10,8	5,3	15,9	17,2	7,7	6,4	6,7	12,5	10,0

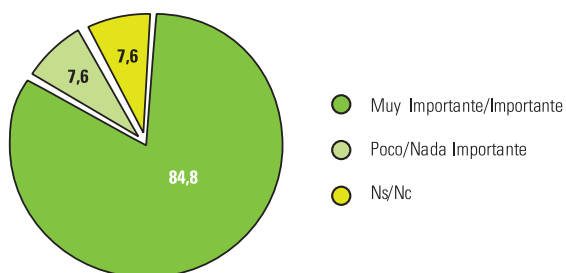
CALIFICACIÓN (%)	Total	Puesto que ocupa		Antigüedad en puesto actual (años)		
		Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Muy grave/severa	51,6	50,0	54,9	54,5	56,0	44,2
Moderada	29,9	30,2	29,4	21,9	24,0	44,3
Equilibrada/Sin problemas	7,7	5,6	11,8	10,9	6,0	5,7
Ns/Nc	10,8	14,2	3,9	12,7	14,0	5,8

2.1.2. Aportes de la Organización a los problemas nacionales

Frente a esa caracterización, interesó indagar la apreciación acerca de la trascendencia de los esfuerzos de las dependencias para satisfacer los intereses de la ciudadanía. Más de 8 de cada 10 opinaron que el aporte de su organización a la resolución de los problemas o responsabilidades frente a la ciudadanía era Muy Importante o Importante.

Comparten esta opinión un poco más los que tienen mediana edad (55 a 59 años: 92,3%), nivel educativo terciario (93,3%) y quienes ocupan puestos directivos (88,2%).

Aporte del Organismo en el Mediano Plazo (%)



2.2. Diagnóstico General

En función de lo reseñado, se identificaron los problemas que interfieren en el desempeño adecuado de sus tareas y, concomitantemente de las dependencias en las que trabajan.

Calificación del Nivel Actual de Problemas (%)

PROBLEMAS ACTUALES	Grave/ Severo	Moderado / Equilibrado	No hay problemas	Ns/Nc
Falta de personal capacitado	51,0	42,0	5,7	1,3
Falta de continuidad en las líneas de acción	50,9	33,8	10,8	4,5
Falta de motivación del personal	49,0	40,1	7,0	3,8
Falta de definición clara en las líneas de acción	48,4	31,2	13,4	7,0
Falta de presupuesto	45,9	42,0	5,1	7,0
Falta de personal	42,7	46,5	7,0	3,8
Falta de políticas de capacitación para nuevos empleados	40,8	41,4	11,5	6,4
Falta de coordinación	38,9	42,0	13,4	5,7
Falta de recursos técnicos	36,9	51,0	7,0	5,1
Desorganización en general	36,9	38,9	15,9	8,3
Falta de compromiso del personal	32,5	45,9	16,6	5,1
Modalidad de trabajo obsoleta para el presente	29,3	43,9	17,8	8,9

- Cerca de la mitad, o poco más, resalta dos órdenes de problemas graves y severos: por un lado la falta de personal capacitado y la falta de motivación y, por el otro, la discontinuidad, confusión, desorganización o descoordinación en lo que hay que hacer (líneas de acción).
- Como problemas moderados resaltaron la falta de recursos técnicos (lo cual estaría asociado a modos obsoletos de trabajo) pero también ligados a la falta de personal en general o de la capacitación de éste cuando ingresa.
- Sin embargo, es para considerar que casi el 46% señala falta de compromiso del personal como problema moderado (con más otro 32,5% que lo califica de grave).
- La falta de presupuesto no es el problema señalado como más severo o moderado.

2.3. Prospectiva a 5 años

Propuestos para considerar la magnitud de estos problemas en los próximos cinco años, estimaron que:

- La falta de personal, en especial del más capacitado y del motivado, sigue vislumbrado como el problema más grave para el mediano plazo y que, comparado con la situación actual, el que menos se reducirá. Este escepticismo también se refleja en la menor proporción de quienes declaran No Saber o No Contestaron.
- En cambio, la planificación y clarificación de las líneas de acción tenderán a reducir su gravedad. De la misma forma, la falta de políticas de capacitación para los nuevos empleados se prevé como problema moderado en el corto y en el mediano plazo, cuando el 40% opinó que actualmente es un problema severo.

Calificación del Nivel Actual y Prospectivo de Problemas (*) (%)

NIVEL DE PROBLEMAS Falta de:	Grave/Severo		Moderado/Equilibrado		No hay problemas		Ns/Nc	
	Actual	5 Años	Actual	5 Años	Actual	5 Años	Actual	5 Años
Personal capacitado	51,0	45,9	42,0	35,0	5,7	7,0	1,3	12,1
Continuidad en las líneas de acción	50,9	38,2	33,8	33,8	10,8	7,0	4,5	21,0
Motivación del personal	49,0	42,0	40,1	34,4	7,0	7,6	3,8	15,9
Definición clara en las líneas de acción	48,4	36,3	31,2	33,1	13,4	8,3	7,0	22,3
Presupuesto	45,9	38,2	42,0	31,8	5,1	3,2	7,0	26,8
Personal	42,7	41,4	46,5	38,2	7,0	4,5	3,8	15,9
Políticas de capacitación p/ nuevos empleados	40,8	30,6	41,4	40,8	11,5	8,3	6,4	20,4
Coordinación	38,9	35,7	42,0	36,3	13,4	7,0	5,7	21,0
Recursos técnicos	36,9	34,4	51,0	38,2	7,0	4,5	5,1	22,9
Organización en general	36,9	32,5	38,9	33,8	15,9	9,6	8,3	24,2
Compromiso del personal	32,5	32,5	45,9	40,8	16,6	10,8	5,1	15,9
Modalidad de trabajo obsoleta para el presente	29,3	27,4	43,9	35,7	17,8	16,6	8,9	20,4

(*) Prospectivo a 5 años

2.4. Evaluación de las Políticas de Gestión de Personal de la Administración Pública

Habiéndose percibido como una restricción importante las cuestiones relativas al manejo del personal, se indagó a los participantes sobre el impacto de un conjunto de medidas adoptadas por la Administración Pública en los últimos años.

- Contundentemente, el congelamiento de salarios, de vacantes y de presupuestos fueron de manera decidida y coincidente, calificadas como perjudiciales. Así se expresaron 9 de cada 10 funcionarios.
- De manera concordante, sus consecuencias: la reducción de personal y el nivel de equipamiento e inversión (77,1% y 73,9%, respectivamente).
- No existen diferencias en estas apreciaciones según sexo, edad, nivel de estudios, puesto y antigüedad de los funcionarios.

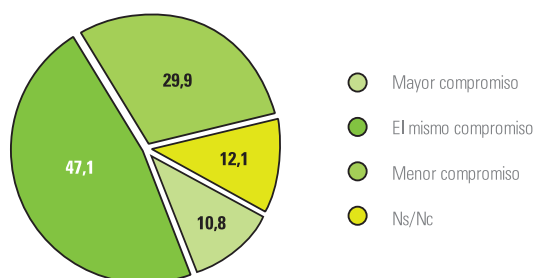
POLITICA DE (%):	Muy/algo perjudicado	Ni perjudicado/ Ni beneficiado	Muy levemente beneficiado	Ns/Nc
Congelamiento de salarios	90,5	0,6	2,5	6,4
Congelamiento de vacantes	89,2	2,5	1,3	7,0
Restricción presupuestaria	87,3	2,5	1,9	8,3
Reducción de personal	77,1	5,1	3,8	14,0
Nivel de equipamiento e inversión	73,9	5,1	9,6	11,5
Retiro voluntario	57,3	12,1	5,7	24,8
Entrenamiento de personal	55,4	8,9	21,7	14,0
Jubilación anticipada	51,0	12,1	2,5	34,4
Cambio de autoridades superiores	45,2	17,8	16,6	20,4
Privatizaciones	30,6	26,1	2,5	40,8

- Sobre los retiros voluntarios, las jubilaciones anticipadas, los cambios de autoridades y las privatizaciones, la cantidad de personas que manifiestan no saber o no contestar sobre el particular, es mayor (24,8%, 34,4%, 20,4% y 40,8%, respectivamente).
- Sólo la política de entrenamiento del personal es rescatada como beneficiosa por el 21,7%.

2.4.1. Grado de Compromiso de las Autoridades

Sobre el nivel de compromiso que perciben en las autoridades y en el personal técnico y profesional con la misión y objetivos de la organización, opinaron lo siguiente:

Grado de compromiso de las Autoridades y el Personal Profesional (%)



- Cerca de la mitad (47,1%) piensa que los directivos poseen el mismo compromiso que ellos. En especial, los varones, los mayores de 60 años (53,3% y 59,6%, respectivamente) y los de mayor antigüedad (51,9%) opinan así.
- Si bien otro 10,8% estima que los directivos tienen mayor compromiso es llamativo que uno de cada tres crea que tienen menor compromiso que su personal.

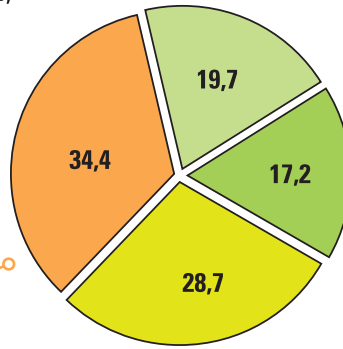
2.4.2. Desempeño de la Organización en el mediano plazo

Invitados a realizar una proyección calificando el desempeño profesional/técnico de la organización en el mediano plazo, prima una visión ligeramente optimista (34,4% mejor y 28,7% al menos igual que ahora), pero uno de cada cinco no se pronuncia. Sólo un 17% estima que será peor que ahora.

Son más optimistas los varones (37,3%), los de más edad (42,3%) y los directivos (43,1%). Un poco más pesimistas, los de menos de 55 años (22,4%) y antigüedad de entre 6 y 15 años (26%). Los más antiguos (38,5%), profesionales (34,9%) y universitarios (34,7%) proyectan su visión estática de la situación.

- Quiénes piensan que el organismo se va a desempeñar mejor que ahora, fundamentan su opinión en la mejoría de la capacitación permanente y del presupuesto. Sólo un 18,5% cifra esa esperanza en la incorporación de profesionales jóvenes.
- También quiénes tienen expectativa de mayor presupuesto, son particularmente los que ocupan puestos directivos (40,9%). Entre los que esperan mejoría por la incorporación de jóvenes profesionales, se destacan los varones (25%), postgraduados (33,3%) y también quiénes ocupan puestos directivos (31,8%).
- La mirada más pesimista resalta la falta de personal (40,7%). Nuevamente los varones más que las mujeres (50% vs. 33,3%), los mayores de 60 años (62,5%), todos los que poseen formación terciaria y la mitad de los que ocupan puestos directivos acentúan esta visión.
- Uno de cada tres de quiénes no ven mejoría en el mediano plazo, no sabe o no contesta acerca de los motivos, pero otro 24,4% refiere al compromiso con las tareas.

Desempeño de la Organización en el Mediano Plazo (%)



- Mejor que ahora
- Igual que ahora
- Peor que ahora
- Ns/Nc

MEJOR QUE AHORA	
Capacitación permanente	46,3
Hay mayor presupuesto	29,6
Incorporación de jóvenes profesionales	18,5
Existe un plan de desarrollo	9,3
Compromiso con las tareas	5,6
Avances tecnológicos	1,9
Ns/Nc	7,4

Respuestas Múltiples

PEOR QUE AHORA	
Falta de recursos humanos	40,7
El personal nuevo no tiene experiencia en el área	22,2
Selección de personal de acuerdo a criterios personalistas	11,1
El nivel de salarios no es acorde a las tareas	7,4
Falta de objetivos claros	7,4
No se cuenta con un nivel adecuado de capacitación	3,7
Ns/Nc	3,7

IGUAL QUE AHORA	
Compromiso con las tareas	24,4
Por la capacitación permanente	15,6
No hay cambios sustanciales	13,3
Por la burocracia que existe	8,9
Falta de recursos humanos	4,4
No se desarrollan nuevos proyectos	2,2
Ns/Nc	33,3

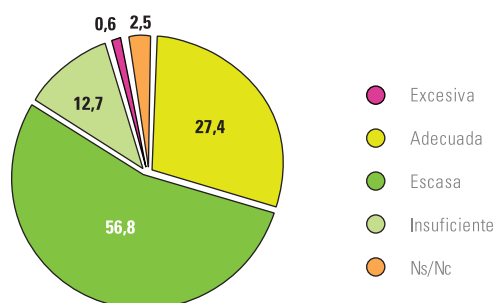
DIMENSION 3: Transferencia Generacional de los Conocimientos Científico -Técnicos

3.1. Diagnóstico de Situación

Parte de la dificultad de reemplazar a científicos y técnicos en la Administración Pública Nacional estriba en la falta de personal y fundamentalmente de personal capacitado y motivado. Por lo cual, se indagó acerca de la suficiencia de la cantidad disponible de ese tipo de personal en las áreas de desempeño laboral científico-técnico.

- El 69,5% declara que esa cantidad es escasa o directamente insuficiente y a tenor de las respuestas de tipo Ns/Nc, no hay duda alguna al respecto. Así se expresan en prácticamente todos los cortes por sexo, edad, nivel educativo, etc.

Consideración sobre la cantidad de personal que se desempeña en su área laboral (%)



Del 27,4% que considera que la cantidad es adecuada, los que poseen nivel de estudios terciarios y universitarios (40% y 30,6%) superan significativamente este porcentaje. Estas insuficiencias han hecho proliferar soluciones endebles mediante la inserción de personal bajo diversas modalidades.

- Sin distinción, los encuestados revelan que en los organismos científico-técnicos se suele contar con becarios, pasantes y contratados²¹.

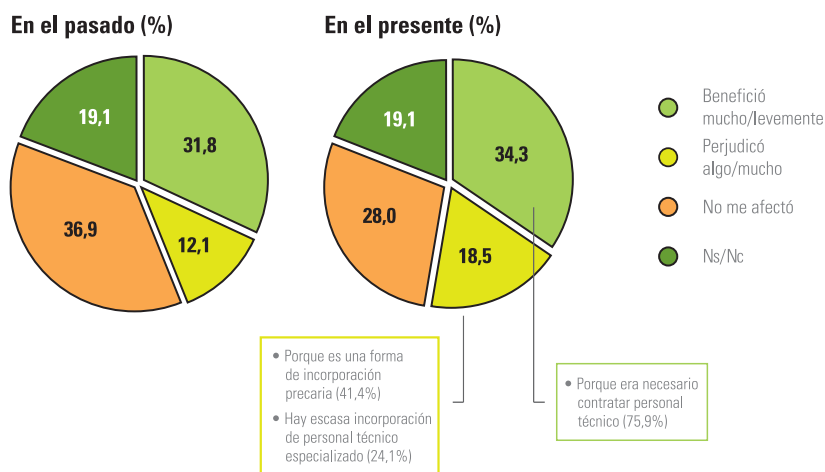
Tipo de Personal en su Organismo (%)



²¹ Respuestas múltiples.

- Tres de cada diez opinan que la incorporación en el pasado de personal técnico crítico mediante contratos, los benefició levemente o mucho. Así lo enfatizan los mayores de 60 años (38,3%), los postgraduados (37,1%) y los directivos (39,2%). Pero, para cerca de cuatro de cada diez (36,9%), resultó indiferente y sólo un 12,1% opina que los perjudicó algo o mucho.

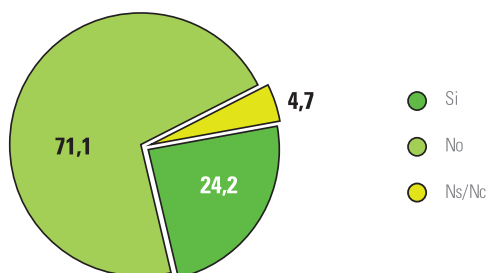
En el gráfico se refleja esta estimación para el pasado y para la actualidad, y los principales motivos.



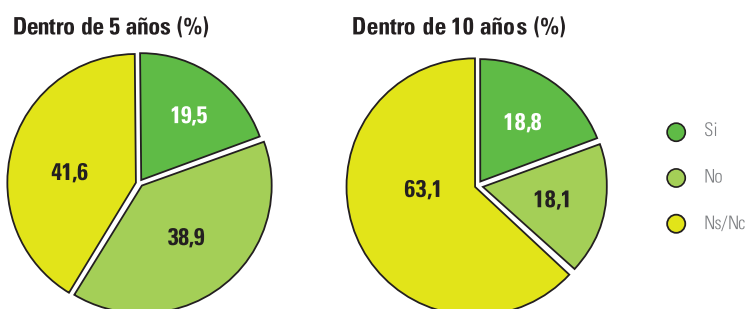
3.2. Disponibilidad Actual y Futura de Personal Capacitado

Siete de cada diez sostienen que la cantidad de personas capacitadas para las actividades técnicas o profesionales **NO** es suficiente **hoy en día**. Tampoco en esto hay diferencias significativas por sexo, edad, nivel de estudios, puesto y antigüedad.

Cantidad Actual de Personal Capacitado para actividades técnicas o profesionales (%)



Invitados a proyectar la disponibilidad de personal entrenado para dentro de 5 y 10 años, los resultados se diluyen, pues el 41,6% y el 63,1% respectivamente, no se anima a declarar o declara no saberlo. El NO a cinco años parece indicar un marcado escepticismo acerca de una rápida mejoría de la situación. Recuérdese al respecto lo registrado en la sección 3.1.

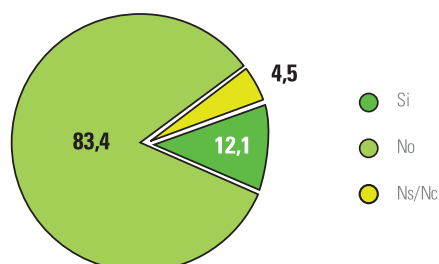


3.3. Disponibilidad de Personal Capacitado para asegurar continuidad de conocimientos

- De manera cónsona, es contundente el NO (83,4%) acerca de la cantidad suficiente de personas en cada disciplina o especialidad como para asegurar la continuidad de conocimientos y pericia frente a la posibilidad de que alguien se jubile.

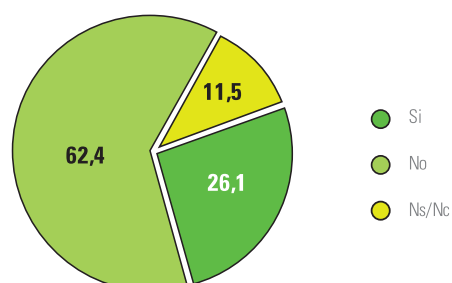
Enfatizan esta apreciación los mayores de 60 años (91,5%), quienes cuentan con estudios terciarios (86,7%) y aquéllos con menos de 16 años de antigüedad (89,1%).

Cantidad suficiente de personal en cada disciplina o especialidad para asegurar la continuidad de conocimientos (%)



- Concordantemente, seis de cada diez opinan que sus organizaciones NO cuentan con la cantidad suficiente de personal preparado para realizar el trabajo de los encuestados al momento en que éstos se jubilen.

Cantidad de Personal Preparado para realizar el trabajo de los encuestados al momento de jubilarse (%)



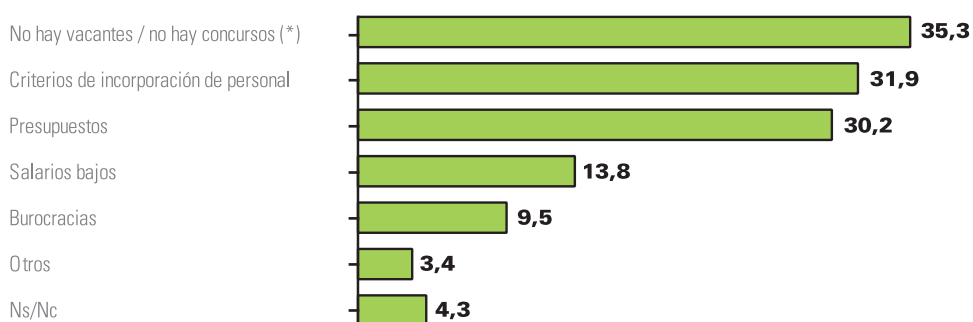
Entre los que opinan negativamente se destacan los mayores de 60 años (72,3%) y, por lo tanto, los primeros en jubilarse así como quienes tienen estudios terciarios (73,3%).

3.4. Obstáculos para incorporar Personal Científico-Técnico

Frente a esa severa carencia cabía explorar los factores que la provocan o empeoran²².

- Así, el 73,8% reconoce la existencia de obstáculos en la Administración Pública Nacional o en su organización para incorporar personal científico-técnico en la dotación permanente, que asegure la continuidad de los conocimientos y pericia antes señalados, en especial, los que ocupan puestos directivos (80,4%) y tienen entre 6 y 15 años de antigüedad (80%). Entre los tipos de obstáculos se destacan:

Principales Obstáculos para incorporar Personal Científico-Técnico (%)



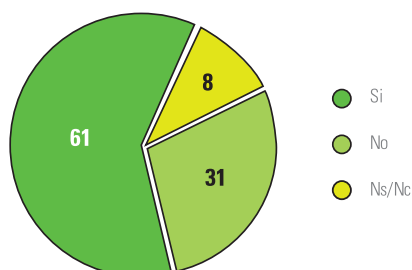
(*) Reúne: No hay vacantes (26,7%); Los concursos son esporádicos (6,0%); No hay pase a Planta Permanente (2,6%).

- Otra vez, la carencia de los cargos vacantes financiados, los criterios para incorporar al personal y la ausencia de concursos son denunciados como los obstáculos más importantes. La restricción presupuestaria también mencionada, aparece ligada a la insuficiencia de cargos a cubrir. La falta de vacantes y/o de concursos es especialmente remarcada por los directivos, quienes acentúan también el presupuesto insuficiente.
- Sin embargo, el nivel salarial no parece ser un obstáculo demasiado considerado (13,8%).

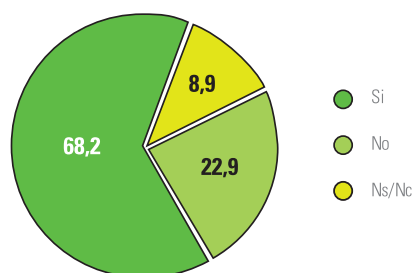
3.5. Recursos Necesarios

- A pesar de lo mencionado, 6 de cada 10 entrevistados opinan que en el sector donde trabajan se cuenta con los recursos y el tiempo necesarios para que el personal más joven se entrene en su formación científico-técnica. En especial, opinan así los que poseen título universitario (66,7%), quienes ocupan puestos de dirección (66,7%) y los de menor antigüedad (67,3%).

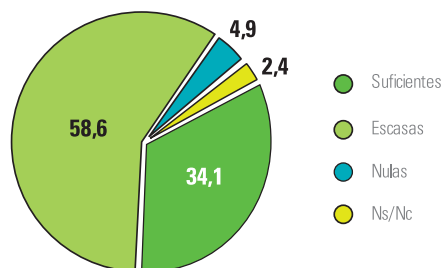
²² Respuestas múltiples.

Recursos Necesarios (%)

- Concordantemente, siete de cada diez consideran que el personal joven cuenta con tiempo suficiente en su jornada laboral para dedicarse a su formación científico académica.

Tiempo Suficiente (%)**3.6. De la Capacitación y el Personal de Reemplazo**

Del personal que contestó que en su organización Si hay personal preparado para realizar su trabajo una vez que se haya retirado (26,1%), sólo un 34,1% declaró que las ofertas de capacitación para fortalecer a sus sucesores eran suficientes. Casi 6 de cada 10 sostienen, empero, que las ofertas son escasas y esto lo destacan los menores de 60 años (68,4%), el 100% de los que tienen nivel terciario, los que ocupan puestos profesionales (63,6%) y los de antigüedad intermedia (69,2%).

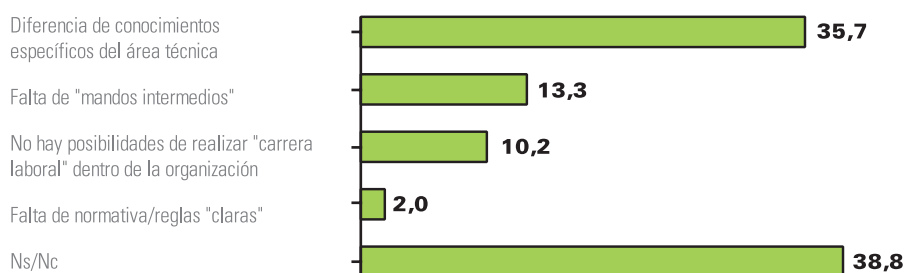
Ofertas de Capacitación (%)

3.7. De la Brecha Generacional

- Los encuestados estimaron que una persona necesita en promedio al menos 6 años de entrenamiento para realizar adecuadamente las tareas. Los menores de 54 años opinan que se necesita un poco más (6,81) al igual que los postgraduados (7,45) y los que ocupan puestos directivos (6,83). Sin embargo, para los terciarios y universitarios este período sería menor (entre 4,20 y 5,06, respectivamente).
- No sorprende entonces que, a la luz de la falta de personal en general, y del capacitado en especial, así como el período necesario de preparación, 6 de cada 10 empleados perciban una brecha generacional crítica entre quienes ejercen profesiones científico-técnicas. Más preocupados parecen ser los mayores de 60 años (68,1%), los que ocupan puestos directivos (72,5%) y los postgraduados (68,6%).

Esta brecha generacional la definen de varias maneras:

Definición de la brecha generacional como (%):



Sorprende, en primer lugar, que el 38,8% no defina o no sepa definir exactamente en qué consiste.

En cambio, otro 35,7% la define como la diferencia de conocimientos específicos aplicables al área técnica respectiva. Esta apreciación es más acentuada entre las mujeres (40,8%), los menores de 55 años (41,2%) y antigüedad menor a 6 años (45,5%), así como por quienes cuentan con estudios terciarios (45,5%) y de postgrado (43,8%).

La falta de mandos intermedios es señalada apenas por un 13,3%, y la falta de posibilidades de realizar "carrera" dentro de la organización por un 10,2%.

- Ocho de cada diez consideran que dicha brecha generacional hará que su organización se vea en el corto plazo Muy Perjudicada (41,8%) o Algo Perjudicada (40,8%), manteniendo la visión de este perjuicio en el mediano plazo. Sobresalen los varones (87,8%), los mayores de 60 años (87,5%), el 83,8% de los directivos, y los que poseen antigüedad superior a los 16 años (88,2%).

Por la brecha generacional su organización se verá en el (%)	Muy perjudicada	Algo perjudicada	Ni perjudicada ni beneficiada	Muy levemente beneficiada	Ns/Nc	
Corto Plazo	41,8	82,6	40,8	8,2	4,1	5,1
Mediano Plazo	38,1	77,3	39,2	7,2	8,2	7,2
Largo Plazo	32,0	47,5	15,5	13,4	11,3	27,8

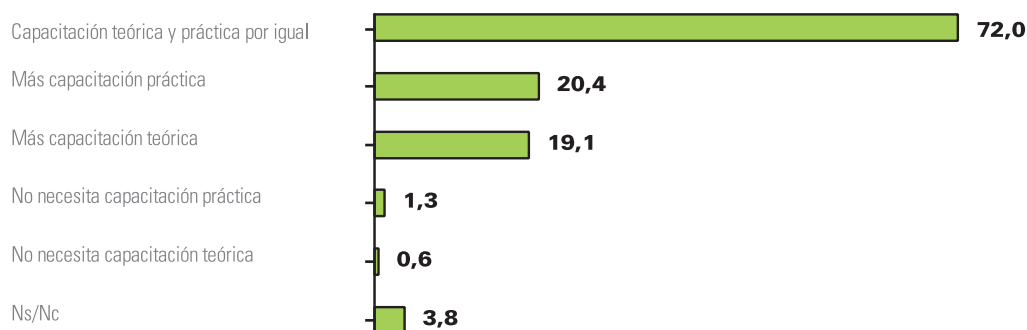
Con el correr del tiempo, la percepción del efecto nocivo de esta brecha va disminuyendo, y casi uno de cada tres se abstiene de responder (27,8%).

Importa retener esta apreciación por la experiencia acumulada de estos entrevistados con amplio conocimiento de estas realidades.

3.8. Requerimientos a satisfacer por el Personal de Reemplazo

Las capacidades que deberían poseer esas personas de reemplazo fueron identificadas de la siguiente manera²³:

Capacidades que debería poseer el Personal de Reemplazo (%)



- Siete de cada diez respuestas aluden al adecuado balance de capacitación teórica y práctica, demanda especialmente acentuada por las mujeres, los de edad inferior a 60 años y en especial quienes cuentan con antigüedad de hasta 5 años.
- Interesantemente, las opiniones se dividen casi por igual entre los requerimientos de capacitación teórica como práctica.

Considerando estas primeras tres respuestas se puede observar la incidencia de las mismas según los diferentes cortes.

TIPO DE CAPACITACIÓN (%)	Total	Sexo		Edad (años)			Nivel Educativo		
		Varones	Mujeres	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado
Capacitación teórica y práctica por igual	72,0	66,7	76,8	74,1	78,8	61,7	73,3	68,1	75,7
Más capacitación práctica	20,4	22,7	18,3	17,2	13,5	31,9	33,3	25,0	12,9
Más capacitación teórica	19,1	22,7	15,9	19,0	15,4	23,4	26,7	23,6	12,9

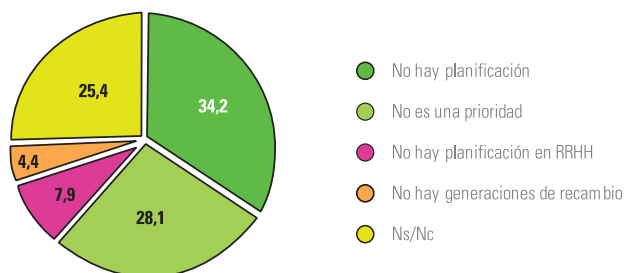
²³ Respuestas múltiples.

TIPO DE CAPACITACIÓN (%)	Total	Puesto que ocupa		Antigüedad en el Puesto Actual (años)		
		Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Capacitación teórica y práctica por igual	72,0	72,6	70,6	83,6	70,0	61,5
Más capacitación práctica	20,4	22,6	15,7	14,5	18,0	28,8
Más capacitación teórica	19,1	19,8	17,6	9,1	18,0	30,8

3.9. Metodologías de transmisión de conocimientos

Resalta un **NO** contundente del 72% frente a la pregunta acerca de si en su organismo se cuenta con un plan o una metodología sistemática y aprobada para transmitir al nuevo personal los conocimientos de aquél con mayor antigüedad.

Motivos de la inexistencia de planificación (%)



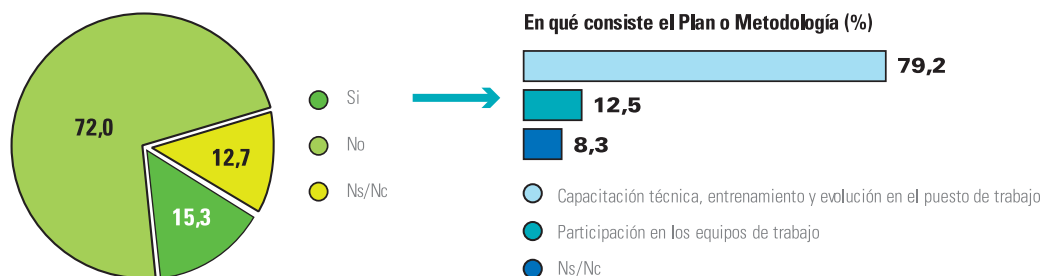
Los motivos atribuidos a esta falta de planificación fueron:

MOTIVOS DE LA INEXISTENCIA DE PLANIFICACION (%)	Total	Sexo		Edad (años)			Nivel Educativo		
		Varones	Mujeres	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado
No hay planificación, los conocimientos se transmiten en la cotidianeidad del trabajo	34,2	28,6	39,7	36,2	41,2	24,2	38,5	34,0	33,3
No es una prioridad de la institución	28,1	25,0	31,0	31,9	26,5	24,2	15,4	28,3	31,3
La institución carece de planificación en RRHH	7,9	12,5	3,4	2,1	17,6	6,1	7,7	9,4	6,3
No hay generaciones de recambio	4,4	5,4	3,4	4,3	2,9	6,1	7,7	3,8	4,2
Ns/Nc	25,4	28,6	22,4	25,5	11,8	39,4	30,8	24,5	25,0

MOTIVOS DE LA INEXISTENCIA DE PLANIFICACION (%)	Total	Puesto que Ocupa		Antigüedad en el Puesto Actual (años)		
		Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
No hay planificación, los conocimientos se transmiten en la cotidianeidad del trabajo	34,2	40,5	20,0	37,5	26,3	38,9
No es una prioridad de la institución	28,1	25,3	34,3	30,0	28,9	25,0
La institución carece de planificación en RRHH	7,9	7,6	8,6	7,5	10,5	5,6
No hay generaciones de recambio	4,4	1,3	11,4	7,5	5,3	–
Ns/Nc	25,4	25,3	25,7	17,5	28,9	30,6

- Interesa llamar la atención que uno de cada cuatro tampoco declara o declara no saber por qué se da esta situación.
- A tenor de estas declaraciones, el proceso de transferencia intergeneracional de conocimientos parece protagonizado casi exclusivamente por los jefes y compañeros de trabajo sin aparente acompañamiento institucional.

Cuentan con un Plan o Metodología para transmitir los Conocimientos al Nuevo Personal (%)



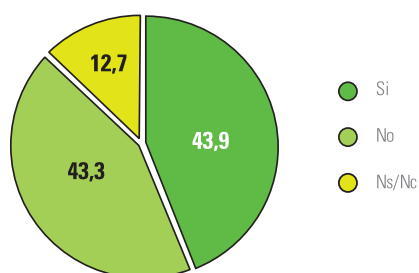
Se confía entonces, más en la informalidad de la transmisión cotidiana, lo que se añade a la falta de interés institucional en esta materia como en materia de personal en general. En algunos, la falta de personal de recambio parece absoluta (4,4%).

3.10. Acerca de si el mercado laboral puede proveer Personal Capacitado

Las opiniones acerca de la disponibilidad de especialistas capacitados en el mercado laboral actual para asumir las responsabilidades laborales en la organización se dividieron de manera bastante pareja: 43,3% considera que NO hay y otro 43,9% considera que SÍ.

Esta oposición predica sobre cierta especificidad de los científicos-técnicos del Estado, que a veces desempeñan tareas muy poco comunes o ausentes en el sector privado. Si ello es así, esta problemática adquiere dimensiones estratégicas para el país.

¿Puede el Mercado Laboral proveer Personal Adecuado? (%)

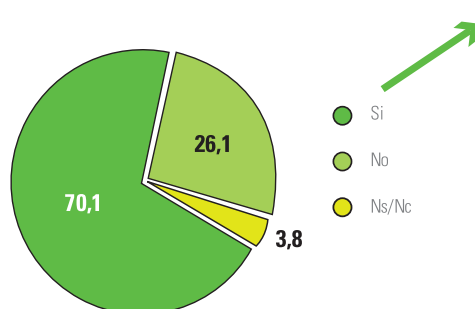


3.11. Planificación

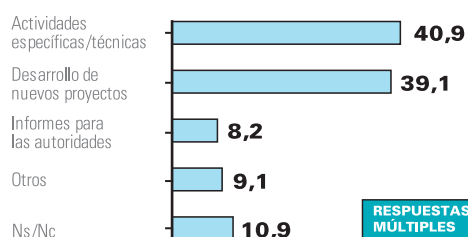
A pesar de los problemas detectados (ver Sección 2.2), que giran alrededor de la disconformidad, falta de definición y desorganización en la gestión de las líneas de acción de la institución, sorprende que, 7 de cada 10 sostengan que se practica planificación de actividades y sobre los temas que figuran en el gráfico.

El 80% de las respuestas giran alrededor de la planificación²⁴ de las actividades específicas/técnicas del área de trabajo y del desarrollo de nuevos proyectos.

Planificación de Actividades en el Mediano y Largo Plazo (%)



Temas Centrales de la Planificación (%)



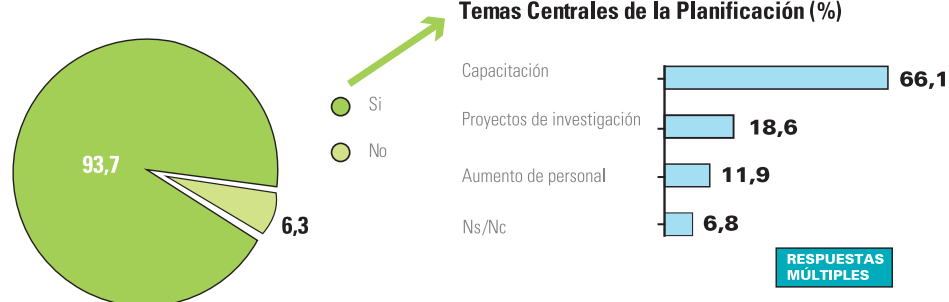
²⁴ El 70% de los encuestados que respondieron que sí se planifican las actividades a mediano y largo plazo.

3.11.1. Del Personal Directivo

La planificación de las actividades pero también la conducción del personal suelen recaer y recargar la gestión laboral de los directivos, por lo cual se exploró acerca de sus características y circunstancias.

- Seis de cada diez declararon tener personal a cargo. Cuarenta y siete de las noventa y cuatro personas implicadas, son mujeres, 2 de cada 3 tienen 55 ó más años de edad y no más de 15 años de antigüedad. Sólo 7 no son graduados universitarios. Interesa retener que la mitad que tiene personal a cargo lo hace en carácter de supervisor.
- El 67% declara ser responsable de planificar la dotación y la capacitación del personal que tiene a su cargo. En especial se manifiestan así los mayores de 60 años (75,9%), los que poseen estudios de postgrado (73,3%) y los que ocupan puestos de dirección (76,6%).
- De quienes afirmaron tener esa responsabilidad, el 94% declaró estar planificando en temas referidos anteriormente con vistas al mediano y largo plazo.

Planificación de Actividades en el Mediano y Largo Plazo (%)



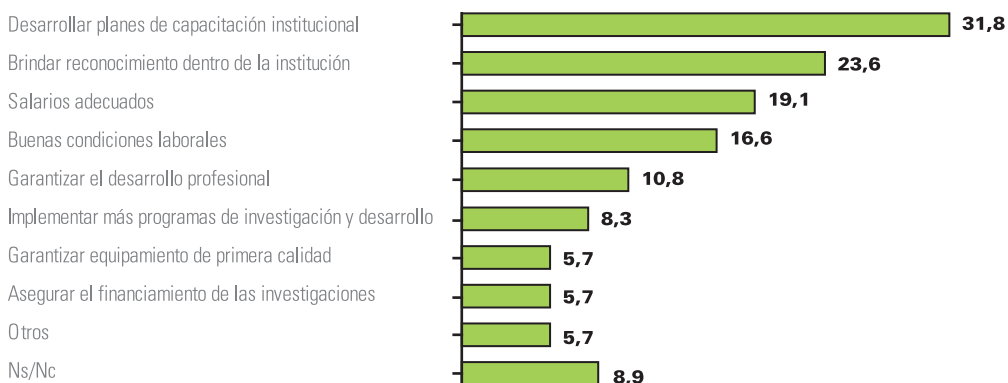
A la luz de estos datos este grupo directivo o supervisor es de suma importancia para la problemática abordada, pues de ellos parece depender la transferencia de conocimientos en las distintas dependencias y la posibilidad de impulsar un movimiento más enérgico y sistemático al respecto.

3.12. Demandas y aportes

3.12.1 Acciones dentro de la Administración Pública Nacional

En consonancia con las respuestas alrededor de la problemática abordada precedentemente, y, reconociendo la mayor capacidad del sector privado para ofrecer mejores salarios y las limitaciones del sector público, se indagó acerca de las acciones que podían encararse desde la Administración Pública Nacional y las organizaciones para atraer y/o retener a los técnicos y/o profesionales. Estas fueron sus recomendaciones²⁵:

Propuestas para atraer y/o retener a los Técnicos y/o Profesionales (%)



- Uno de cada tres (31,8%) sugiere planes de capacitación institucional, en especial lo recomiendan los que tienen mediana edad (55 a 59 años: 48,1%) y estudios de postgrado (42,9%).
- Pero también uno de cada cuatro reclama mayor reconocimiento dentro de la institución, en particular, quienes tienen antigüedad intermedia (30%).
- Sólo uno de cada cinco reclama en esta oportunidad salarios más adecuados, en especial, los directivos (23,5%).

En menor medida aparecen las buenas condiciones laborales, la garantía del desarrollo profesional y la implementación de nuevos programas de investigación y desarrollo.

3.12.2. Acciones desde la Negociación Colectiva

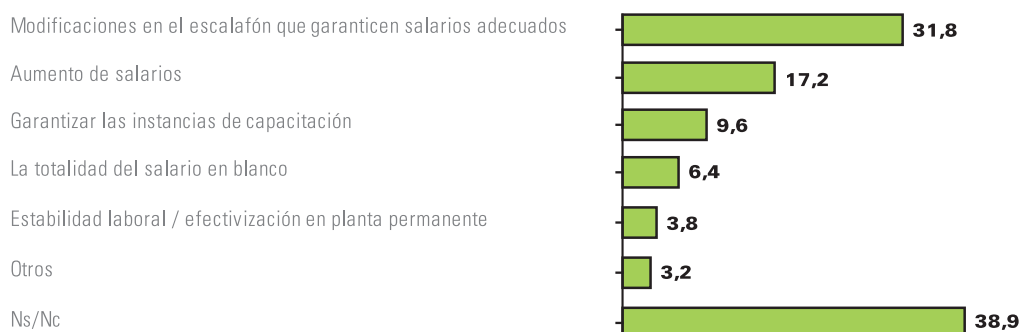
Uno de los aportes en materia de personal lo constituyó el último Convenio Colectivo de Trabajo General (CCTG, Decreto N° 214/06) pues las partes, el Estado empleador²⁶ y las entidades sindicales Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) y la Asociación Trabajadores del Estado (ATE), han declarado en el prólogo del mismo encuadrar y enriquecer sus relaciones de trabajo en pro de: *“...la mejor y más efectiva prestación de los servicios públicos a favor de los habitantes de la Nación, en especial de aquellos sectores más postergados, contribuyendo a la recuperación del Estado como factor central en la construcción de una sociedad justa, equitativa, libre, armoniosa y solidaria”*.

²⁵ Respuestas múltiples

²⁶ Representado por la Subsecretaría de la Gestión Pública, la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Economía y Producción y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Teniendo en cuenta esta premisa, se consideró pertinente indagar acerca de lo que debería contemplar el CCTG para mejorar el desempeño de los organismos científico-técnicos. Las respuestas²⁷ se observan en el siguiente gráfico:

Aspectos que debería contemplar el Convenio Colectivo de Trabajo General (%)



- Interesa observar que cuatro de cada diez no declaran o declaran no saber qué reclamar al Convenio Colectivo, lo cual reflejaría el desconocimiento de un grupo importante de éstos acerca del Convenio.
- La modificación del escalafón ocupa el primer lugar. En esta materia resaltan las mujeres (37,8%), los menores de 54 años (37,9%), los directivos (33,3%) y los que tienen mediana antigüedad (46%).
- El reclamo de salarios aparece en segundo orden, destacándolo los varones (21,3%), los de mayor edad (29,8%) y antigüedad (23,1%).

3.12.3. Apoyo de los Directores de las Unidades de Personal

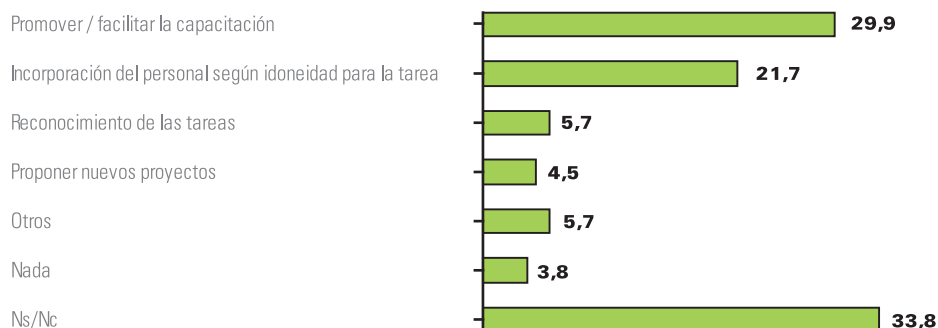
Desde un enfoque más micro laboral, se indagó sobre qué cuestiones los directivos de las unidades de Personal deberían ayudarlos o apoyarlos para mejorar el desempeño laboral conjunto²⁸.

- Una vez más un 34% manifestó no saber o no contestó al respecto, en especial, los varones (40%), los mayores de 60 años (42,6%), los que tienen estudios universitarios (38,9%) y ocupan puestos profesionales (37,7%).
- En cambio, la facilitación de la capacitación sigue siendo la cuestión más reclamada, haciendo mayor hincapié de ello las mujeres (32,9%), los más jóvenes (36,2%), los terciarios y postgraduados (40% y 32,9%, respectivamente) y los de antigüedad menor a 15 años (alrededor de 34%).
- Uno de cada cinco pide a la unidad de Personal que garantice la incorporación de personal idóneo, especialmente quienes ocupan puestos directivos (27,5%) y los que cuentan con mayor antigüedad (28,8%).

²⁷ Respuestas múltiples.

²⁸ Respuestas múltiples

Apoyo y ayuda de los Directores de las Unidades de Personal (%)



3.12.4. Factores para la adecuada preparación del Personal de Reemplazo

Finalmente, aportaron opinión acerca de los factores que se deberían tener en cuenta para una adecuada preparación del personal que continuara la labor de quienes se jubilen²⁹.

- Tres tipos de factores consideraron necesarios para una adecuada preparación. Por un lado, los referidos a los conocimientos acordes a las actividades que se realicen (69,4%), la experiencia en el área temática (8,9%), los conocimientos adecuados del funcionamiento del organismo (21,7%) y la permanente capacitación profesional (19,7%).
- Por otro, resaltan el componente subjetivo del involucramiento, la dedicación y compromiso (45,2%) aunque la motivación es escasa (4,5%).
- Finalmente, resaltan los aspectos ligados al trabajo en equipo: capacidad de trabajar en equipo (26,8%), continuidad de los equipos de trabajo (4,5%).

Factores a tener en cuenta para la adecuada preparación del Personal de Reemplazo (%)



²⁹ Total de encuestados, respuestas múltiples.

En las tablas se puede apreciar la mayor incidencia según cortes por sexo, edad, nivel de estudios, etc.

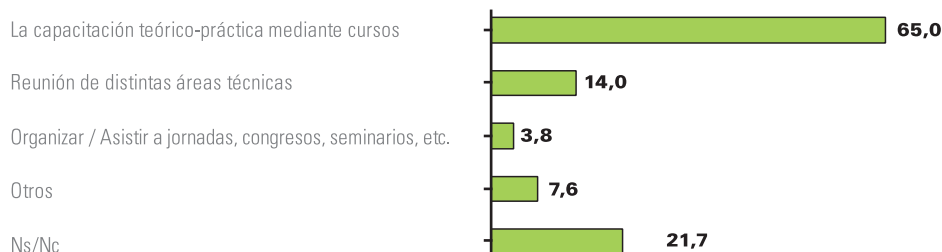
ADECUADA PREPARACIÓN DEL PERSONAL (%)	Total	Sexo		Edad (años)			Nivel Educativo		
		Varones	Mujeres	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado
Conocimientos acordes a las actividades que realice	69,4	65,3	73,2	69,0	71,2	68,1	86,7	66,7	68,6
Dedicación / compromiso	45,2	45,3	45,1	43,1	50,0	42,6	40,0	43,1	48,6
Capacidad de trabajar en equipo	26,8	25,3	28,0	25,9	26,9	27,7	26,7	27,8	25,7
Conocimientos adecuados del funcionamiento del organismo	21,7	21,3	22,0	15,5	30,8	19,1	26,7	18,1	24,3
Permanente capacitación profesional	19,7	20,0	19,5	17,2	19,2	23,4	26,7	20,8	17,1

ADECUADA PREPARACIÓN DEL PERSONAL (%)	Puesto que Ocupa		Antigüedad en Puesto Actual (años)		
	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Conocimientos acordes a las actividades que realice	69,8	68,6	72,7	60,0	75,0
Dedicación / compromiso	49,1	37,3	54,5	38,0	42,3
Capacidad de trabajar en equipo	27,4	25,5	29,1	14,0	36,5
Conocimientos adecuados del funcionamiento del organismo	21,7	21,6	23,6	22,0	19,2
Permanente capacitación profesional	17,0	25,5	10,9	30,0	19,2

Dada la preeminencia de la capacitación se invitó a los encuestados a contestar sobre las maneras o modalidades que consideraban adecuadas y viables en sus instituciones para la transferencia de saberes³⁰.

- La capacitación mediante “cursos” sigue siendo la propuesta más destacada (65%).
- Apenas un 14% apoya las reuniones de distintas áreas técnicas y apenas un 3,8% la asistencia a eventos.
- Sorprendentemente, uno de cada cinco prefirió no contestar o no saber qué proponer.

Tipos de Capacitación (%)



³⁰ Respuestas múltiples.

Resultados de las entrevistas



VI. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

El envejecimiento de la población activa es una temática abordable desde la perspectiva organizacional como de la psico-social³¹. La experiencia en otros países indica que una transición satisfactoria a la etapa de la jubilación, es responsabilidad del trabajador, del empleador y de la sociedad frente al aumento de la población jubilable. En varios lugares, los programas de preparación a la jubilación tienen el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo y la integración entre los trabajadores nuevos y antiguos. También se busca facilitar el proceso de transmisión de “know-how” (la experiencia de saber realizar un trabajo), de formación de personal de reemplazo y reducir el impacto negativo que provoca el pase a la jubilación. Este estudio apunta a generar una oportunidad y facilitar afrontar el desafío de jerarquizar a nuestros científicos, los que aún están con nosotros y los que vendrán, mediante la elaboración de políticas y de gestiones que propicien esta oportunidad.

Dentro del marco de la investigación, se realizaron entrevistas en profundidad³² a Directores de Personal y a testigos considerados “calificados” por tratarse de profesionales científicos y técnicos que se desempeñan en la Administración Pública y prontos a jubilarse. En las próximas secciones se da cuenta de sus testimonios, tomando en primer lugar las correspondientes a los Directores de Personal.

³¹ Desde una perspectiva psico-social, el proceso de envejecimiento no se explica en la actualidad como el fin de la generatividad de una persona. La tercera edad es hoy un período más productivo y creativo que en el pasado. La madurez del pensamiento se refleja en la capacidad de combinar lo objetivo (elementos lógicos o racionales) con lo subjetivo (elementos concretos o elementos basados en la experiencia personal). Esto ayuda a que las personas tengan en cuenta sus propias experiencias y sentimientos. Aparece en ese momento la sabiduría como pensamiento flexible que capacita a las personas para aceptar de manera más plena las contingencias de la vida.

³² La entrevista en profundidad se constituyó internacionalmente en un elemento básico para posibilitar la expresión de una serie de ideas, sentimientos, y valoraciones que tiene cada sujeto que vive una situación particular.

El reto para llevar a cabo esta orientación de investigación es: cómo avanzar en la conformación de una modalidad de trabajo cualitativo que no desprecie las necesarias articulaciones entre procesos políticos, sociales y subjetividad.

El acceso al problema de la subjetividad es mucho más complicado que lo que se puede reconocer a primera vista. Porque aunque habitualmente se considere que se relaciona con una esfera íntima del ser humano, la subjetividad es fundamentalmente un problema social, se construye en un proceso social. Esto es, las formas de sentir, las valoraciones, los pensamientos son producto de situaciones sociales. Al hombre no se le conoce sólo observándolo, sino que existe un reto para acceder a todo aquello que constituye su experiencia de ser, que trasciende lo aparente y fenoménico, y permite allegarse a elementos de lo que habitualmente se considera la esfera de lo íntimo, de lo inaccesible.

La entrevista en profundidad opera bajo la suposición de que cada persona (re) significa sus experiencias a partir de la manera como ha conformado su esquema referencial. Esto es, la forma cómo ha integrado su conocimiento, percepción y valoraciones en relación a lo que la rodea. En última instancia, cómo articula su historia personal con el momento actual. Esto permite comprender por qué una misma situación es significada de manera particular por cada uno de los que en ella participan. Los significados que el sujeto asigna a una experiencia son personales, son íntimos, sólo pueden ser reconstruidos mediante su propia palabra. Y esta palabra condensa elementos de lo acontecido, con la reconstrucción personal de las vivencias que se generaron en tal situación. La experiencia de esta manera es algo íntimo, singular que va más allá del conjunto de acciones de lo que habitualmente se reconoce como real. Bourdieu, P. et al, El oficio del sociólogo, Siglo XXI, México, 1975. p. 64. Díaz Barriga, A. Barrón C., el currículo de pedagogía, op. Cit., pp, 68-71. Devereux, G., De la ansiedad al método de las ciencias del comportamiento, Siglo XXI, México.

1. De las entrevistas a los Directores de Personal

1.1. Estado de Situación de la Población pronta a Jubilarse

Los Directores dieron cuenta de cifras importantes de científico-técnicos próximos a jubilarse: aproximadamente hasta 500 personas en un lapso no menor a los 10 años y en especialidades clave tan variadas como:

ARQUITECTURA	INGENIERIA QUIMICA
FISICA	INGENIERIA EN RECURSOS NO METALIFEROS
GEOFISICA, AMBIENTAL Y ESTRUCTURAL	INGENIERIA EN SEDIMENTACION, HIDRAULICA
GEOGRAFIA	LIC. EN CIENCIAS BIOLÓGICAS
GEOQUIMICA	LIC. EN CIENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE, DE LA ATMOSFERA
INGENIERIA AGRONOMA	LIC. EN SISTEMAS
INGENIERIA MINERA, PETROLERA	LIC. EN CIENCIAS MEDICAS
INGENIERIA INDUSTRIAL	LIC. EN EDUCACION

Sus tareas son críticas no sólo para el buen funcionamiento de los sectores de la sociedad, sino para sus dependencias en el ámbito nacional y en las responsabilidades asumidas mediante convenios con otros países. La mayoría son científicos altamente reconocidos, profesores universitarios, tutores de tesis, y con un alto grado de conocimientos y experiencia difícil de encontrar a nivel nacional e, incluso, internacional. Todos contestaron que se perdió personal científico en los últimos años y que ello ocasionó inconvenientes en el desarrollo de las funciones del organismo.

*“Sí se perdieron bastante sobre todo por **la oferta de la actividad privada y los problemas salariales**, y muchos por **la jubilación**...”.*

*“Sí se fueron a la **actividad privada**, aproximadamente 102 profesionales y reincorporamos 48 por contrato...”.*

*“Sí por **jubilación** y **congelamiento de vacantes, retiro voluntario** casi el 10%. Se perdieron los jóvenes ya que mucha gente no creyó que iba a entrar a planta”.*

“En los últimos años, entre 200 a 500 personas sí se perdió por jubilaciones pero más que nada por la competencia con el sector industrial se fueron a buscar mejores sueldos, había menos personal para asumir la demanda externa hubo personas que se habían ido a otros sectores y tuvieron que volver para hacer el trabajo que dejó el que se jubiló; se resintieron las posibilidades de otras líneas de trabajo y el tiempo que se tarda en formar otra persona.

No dejamos de efectuar servicios pero sí la generación de líneas nuevas, hay que hacerlo como se pueda y este como se pueda para este organismo es una dificultad que le viene de su virtud, lo tenemos que hacer por excelencia...”.

“Se dejó de prestar servicios por ésto, la atención al cliente, servicios a terceros, con nuestro laboratorio, generando demoras, y recibimos la queja...”.

“Se pudo perder personal científico pero no tanto porque se acomodaron los sueldos para los científicos porque si no se los llevaban las universidades del mundo, muchos que salieron a capacitarse y terminaron quedándose afuera porque los montos de los subsidios que dan afuera para la investigación son fabulosos pero cuando se regularizó, bastantes volvieron. No se dejaron de prestar servicios de ninguna manera, por ahí tuvimos impacto en lo administrativo...”.

Todos estos profesionales manifiestan su deseo de seguir aportando mediante asesorías o tareas vinculadas a la formación de jóvenes después de jubilarse. Al decir de uno: **“...cuesta mucho que la gente se jubile, por cuestiones económicas e intelectuales....El investigador suele decir que, en la edad de jubilarse está en la mejor edad de su producción científica...”**.

Por otro lado, aparece una preocupación relevante acerca del elevado promedio de edad del personal permanente,³³ y la importante brecha generacional. Al decir de muchos:

“La planta permanente sigue envejeciendo, la planta tiene una edad media alta”.
“...lo ideal son las pirámides etarias, una distribución lógica de edades. Si vos tenés viejos, y de golpe te entran becarios, te están faltando los intermedios...”
“...no se vislumbra reemplazo de los que se jubilan, se va a dar una pérdida de transferencia de conocimientos...”
“...no hay planta permanente joven, por lo tanto para hacer el reemplazo se tendrán que utilizar contratados. El problema es cuando se capacita a alguien y después se va...”
“Se ha interrumpido el proceso de traspaso del conocimiento. Tienen becarios o contratados y no personal de planta a cargo. Aquél es un personal que hoy está y mañana no se sabe. No existe personal de planta que pueda suceder en el futuro”.

Mucho más preocupa cuando se suma la falta de ingreso de personal idóneo. El congelamiento de vacantes y los bajos salarios fueron percibidos como las causas de dicha brecha generacional.

“...si es que no tengo un sucesor alumno heredero, no siempre se tienen becarios que antes eran los que podían ser seguidores de mi trabajo, y la falta de alumno heredero pasa en los tres sectores, administrativo, investigadores y auxiliares...”
“...todos son de áreas críticas por lo que los inconvenientes son la pérdida de transferencia de conocimientos y la formación práctica en reuniones internacionales en el sector de la ciencia y en el político porque es un territorio en disputa...”
“...no hay gente para formar en el reemplazo, resulta ingenuo pensar en reemplazos cuando la planta fue acotada en un 40%, esto genera que uno trabaje con niveles de stress muy altos con muchas horas de trabajo y poca gente para hacerlo. El conflicto es permanente, la dificultad es mayor en el área científica tecnológica pues son muchos los años que se requieren para preparar una persona en el área de investigación, que se dedica a un proyecto del plan espacial...”

Este hiato generacional parece haber sido cubierto por el grupo de trabajo del que disponen recargando la tarea y la preocupación cotidiana. Por otro lado, ésto representa un desafío angustiante para los Directores de Personal que deben garantizar la renovación de las dotaciones sin contar con los mecanismos apropiados para el ingreso y conservación de los más jóvenes. Al decir de los mismos:

³³ Dato evidenciado en los últimos informes realizados por la Oficina Nacional de Empleo Público de la Secretaría de la Gestión Pública “BOLETIN ESTADISTICO DEL PERSONAL DEL SISTEMA NACIONAL DE LA PROFESION ADMINISTRATIVA A DICIEMBRE DEL 2005” http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/cuerpo1/docs/informes/Informe_Decreto_993-91.pdf
 “ALGUNAS CARACTERISTICAS SIGNIFICATIVAS DEL PERSONAL PERMANENTE COMPENDIDO EN EL CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO GENERAL (DECRETO N° 214/06) DURANTE EL EJERCICIO 2006 NO INCLUIDO EN EL SINAPA”
http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/cuerpo1/docs/informes/Informe_11-07.pdf

“El gran problema es que no están las vacantes para el ingreso de la gente que tendría que ingresar. No cuando la persona se jubila. Entonces, si partimos de esa base, ahí es donde se produce el bache: entra esta persona ya cuando su antecesor se jubiló”.

“...hubo un drenaje de profesionales muy importante hacia las empresas privadas, que conocen nuestro personal y requieren de él, al ofrecerle más dinero, se lo llevan sin impedimento”.

Se destaca un escalafón con características especiales en cuanto al ingreso de profesionales, que se refleja en estos dichos:

“Al revés que la Administración Nacional, que tiene los cargos absolutamente congelados para su ingreso, este organismo tiene la posibilidad todos los años, de hacer ingresar 1500 becarios y 500 investigadores, siempre voy a tener una población mayor de los ingresantes, los ingresantes tienen un requisito mínimo de 30, pueden entrar en el segmento entre los 30 y los 35 años aproximadamente, es mucho más el empuje que hay para el organismo, que los que se terminan yendo, vos no te olvides que están ingresando más o menos con 30 años, tienen 30 y pico de años acá más, si se quedan hasta los 75 años, tienen como 40 y pico de años de trabajo”.

“...el retiro de la gente no genera ningún tipo de inconveniente porque el investigador prepara becarios y prepara a otros que lo están acompañando, es un grupo grande, un equipo que al momento de retirarse ha dejado las cosas organizadas. Además acordate que tienen 8 años más que el resto. Se jubilan a los 67 y se quedan hasta los 75...”.

Ocho de los nueve Directores opinaron que el retiro de este personal generará inconvenientes en el buen desempeño de las áreas:

“Sí, ésto tiene que ver con la dinámica que ha tenido la toma de personal y la rotación del personal dentro de nuestro organismo. Dependemos de cómo es esta industria, de como estén los sueldos en la industria con la que competimos directamente, y se nos hace difícil cuando la industria se reactiva y empieza a pagar sueldos mayores...”.

“La falta de producción es otro problema, si se me va uno de permanente le tengo que poner al lado a un contratado yo lo puedo formar pero el contratado se puede ir y me deja en 0 y tengo que empezar otra vez. Tuvimos el año pasado 8 becarios pero son gente contratada, en algún momento se van a ir. Los sectores más afectados serán los gabinetes y el trabajo de campo...”.

Frente a estos inconvenientes, sienten que no cuentan con medidas preventivas y dependen de escasos recursos, que en general, no controlan.

“...el organismo las piensa, pero estamos limitados porque dependemos del Ministerio, para pedir una beca, un contrato, luego el expediente, justificar...”.

“Ninguna, no somos tan organizados como para preparar un becario cuando se va un profesional”.

“Ninguna, lo que se trata de hacer es a través de llamados a proyectos científicos utilizando mano de obra joven que viaje y que empiece a conocer el terreno, pero la falta de contratos y de concursos a planta permanente ha hecho que se perdiera toda la posibilidad porque consiguen otro empleo”.

“...lo que la realidad permite: si no tengo personal, otra persona toma la función con lo que hay una recarga laboral...”.

“...podríamos si pudiésemos capacitar rápidamente pero como somos un organismo descentralizado nos han quitado esa posibilidad. Ahora los nombramientos pasan por el Ministerio y al pasar por el Ministerio nos genera muchos problemas, de demoras, de rechazos, de limitaciones, nos produce enormes problemas para formar a personas al lado de un experimentado”.

En síntesis, para los Directores, se enfrentan diversas problemáticas a la hora del retiro:

- Falta de ingreso de personal permanente y demoras en los procedimientos para el ingreso de personal.
- Compañeros de trabajo contratados con diferencias salariales y de beneficios.
- Emigración de científicos al sector privado por mejores salarios o por las becas de escaso interés económico.
- Carga emocional inherente al proceso de investigación sin la tranquilidad de poder terminarlo.

Consecuentemente han propuesto que la Administración disponga medios para:

- Ofrecer estabilidad en la carrera, tanto de los cargos como de salarios.
- Mayor autonomía de las organizaciones para decidir el ingreso del personal.
- Realizar planes a mediano y a largo plazo tanto de la estructura como de la dotación necesaria de cargos presupuestados.

1.2. Transferencia Generacional de Conocimientos Científico-Técnicos

1.2.1. Metodología Actual

Sólo en dos de las nueve organizaciones se manifiesta la existencia de cursos de formación sistemática obligatorios de aspectos teóricos conceptuales mientras que, en las siete restantes, los cursos son internos, teórico-prácticos y no necesariamente obligatorios. La gran mayoría de los entrevistados manifestó que la transferencia de conocimientos del personal próximo a jubilarse, se realiza fundamentalmente a través de la experiencia sin un esquema sistemático. Esta experiencia combina tanto elementos teóricos como prácticos y se ejecuta a través de seminarios internos, el trabajo se realiza “codo a codo en el campo”. En muchos casos, al tratarse de investigaciones de larga duración, va implícita la formación académica de los integrantes de los equipos. Al jubilarse el líder de la investigación, se continúa en el proyecto.

“...se utiliza una metodología teórico-práctica, se trabaja al lado del profesional”.

“Informalidad...las medidas preventivas las toma el propio investigador con su grupo de trabajo. Se busca seguir con una línea de investigación, eso es lo que se continúa”.

“...la transferencia de conocimientos se realiza a través de seminarios internos, cursos de postgrado, cursos de inducción, se capacita presentando “papers” y en congresos”.

“Es todo informal, la experiencia que se va transmitiendo....esto queda sujeto a la buena fe o a la decisión personalfuncionar más metódicamente”.

Los Directores destacaron los costos y el tiempo que representa la formación científico-técnica. En este "codo a codo" se invierten 10 a 12 años, equipos, insumos y de ahí el sentido de frustración cuando un profesional preparado con tanta dedicación emigra.

"...hay políticas en cada centro y cuando alguien se jubila van teniendo cierta planificación, hacen acompañar a esa persona por alguien que recién empieza y se está formando más activamente. Son tipos de guía, lo más difícil de transferir son las vivencias, las experiencias, charlas, ejercicios grupales, algunos centros lo hacen más que otros sobre todo los que han participado en cursos de técnicas de gestión, ahí se nota la diferencia".

"...el tema del investigador y su trabajo es más allá de su jubilación, desde que llega a determinadas categorías su trabajo es formar gente. Las investigaciones "per se" llevan mucho tiempo, de 8 a 10 años. Lo que hacemos es cuando le damos la intimación de la jubilación él tiene en un año que cerrar muchas cosas pero esto tiene que ver con la cuestión académica no administrativa, en cuanto a las medidas preventivas tiene más que ver con los escalafones científico-técnicos en lo que hace a los investigadores, es un escalafón absolutamente particular y la prevención pasa por otro lado..."

"Todos hacemos de todo, ninguno tiene tiempo para planificar, estamos al límite máximo de la improvisación. Entonces, cuando se tiene tiempo se conversa, se hablan las cosas, se trata de transferir alguna cuestión, se comenta cómo se hacen las cosas para que el otro tenga una guía..."

"Es muy difícil si no pueden ingresar personas porque el organismo está muy acotado en su cantidad, a las personas que van a entrar en reemplazo de gente que se jubila no hay tiempo para formarlas".

"Aquí no hay capacitación específica para hacer el reemplazo es un organismo que requiere mucha flexibilidad en la rotación y en el emprendimiento, las personas apagan incendios..."

"No me parece bien que en un organismo científico la forma de incorporación del reemplazo del que se jubila sea a través del concurso de esa vacante, porque no da lugar a la formación y transmisión del conocimiento".

En todas las instituciones, el personal científico por jubilarse está involucrado en el dictado de los cursos de capacitación, generalmente en forma voluntaria y concomitante con el desarrollo de proyectos. Proponen que se institucionalice esa participación pues así estos profesionales aumentarían su oferta de capacitación.

"Primero reconociendo que es una actividad importante y que es valorizada. Si se incorpora en los parámetros de evaluación de los profesionales a cuántos becarios formó, que se valore el tiempo que se les dedica a los becarios, la institución de alguna manera debe reconocerlo con incentivos, etc."

Tampoco se estaban tomando demasiadas medidas preventivas para garantizar la transmisión de conocimientos. Estas son aisladas y dependen de la estructura de la organización pues en algunas disciplinas sólo existe un profesional. La otra opción actual es la sobrecarga de trabajo del personal profesional que debe desempeñar diversas funciones.

1.2.2. Otras Medidas

Una forma de sustentar la transferencia de conocimientos es a través de becarios. Actualmente, sin embargo, se va desdibujando pues no se cuenta con recursos para incorporarlos en forma suficiente, su cantidad se define a nivel de los Ministerios correspondientes y la retribución mensual de los becarios es inferior a la ofrecida en el sector privado.

“Nosotros igual estamos trabajando con un grupo pequeño de becarios, porque tenemos límites presupuestarios también...”.

“...los becarios son rachas que te autorizan”.

“Cuando yo ofrezco una beca de \$ 1.000 me dicen que no porque Techint les da \$ 2.000”.

“En algunos casos preparar a algún becario para cuando se va el profesional, el becario va a seguir de alguna manera pero no es sistemático, no siempre se da. No somos tan organizados para que se dé así. ¿No?”.

Muchos apuntan también a las condiciones estructurales que regulan a la Administración Pública Nacional.

“...preventivas serían si tuviéramos la facilidad de poder rápidamente capacitar, pero nosotros si bien somos un organismo descentralizado, nos han quitado un poco la posibilidad de, si se va una persona, poner otro al lado mientras la otra persona está un año y después se retira...”.

“No podemos tomar ninguna medida, lo que se trata es hacer a través de los llamados a proyectos científicos utilizar mano de obra joven, pero la falta de contratos y de concursos a planta permanente ha hecho que se perdiera absolutamente toda la posibilidad de incorporarlos porque consiguen otro empleo y se van”.

Frente a estos inconvenientes, sugieren:

- Efectuar una planificación institucional más estructurada.
- Evitar que la gente formada se retire ofreciendo programas de carrera acordes a la oferta salarial.
- Propiciar una estructura organizativa que motive el trabajo en equipo.

1.2.3. Posibilidad de Recontratar Personal Jubilado

Sólo dos de las organizaciones poseen un sistema para recontratar al personal jubilado, el resto manifiesta no tener los medios administrativos para efectuarlo. En algunos casos, los profesionales retirados quedan como investigadores asociados pero no perciben remuneración alguna. Parte de los Directores manifiestan que al ser recontratados, los profesionales deben suspender su jubilación³⁴ y, en algunos casos para no tener que hacerlo, se ofrecen para trabajar *Ad Honorem* y capacitar a quiénes se quedan. En otros son recontratados por períodos cortos de 2 a 3 meses cuando la transferencia de conocimientos no se ha llevado a cabo en forma satisfactoria.

³⁴ En efecto, el Decreto N° 894/01 establece “la incompatibilidad entre el cobro de un haber previsional y la percepción de remuneración por cargo en la función pública, concediendo al personal involucrado la posibilidad de optar por la percepción de uno de los citados emolumentos”.

1.3. Evaluación de las Políticas implementadas por la Administración Pública Nacional

1.3.1. Retiro voluntario

Ninguno señaló el retiro voluntario como positivo: puede haber beneficiado a las personas que se retiraron, pero no al proceso científico llevado a cabo, pues generó “baches” organizacionales y en los estudios en proceso. Señalaron, además, que algunos debieron ser recontratados como consultores externos para terminar dichos estudios.

“...fue muy perjudicial, se fue muchísima gente y no se logró restituir los planteles, y después de un organismo de 1000 quedamos 450 con los retiros voluntarios”.

“...creo que se fue gente valiosa pero que el sistema no era el mejor, ya que creo que fue un negocio se debería haber evaluado para tener un mejor Estado, se perdieron algunos cuadros importantes cuando a decir verdad a los 5 años los volvieron a tomar”.

“En un organismo chico repercute aún más. Se fue gente grandiosa”.

“Se resintieron las posibilidades de la dirección de otras líneas de trabajo y, a su vez, el tiempo que se tarda en la formación del personal que ingresa nuevo”.

“De un día para el otro nos quedamos sin gente importante”.

1.3.2. Jubilación anticipada

Fue un mecanismo prácticamente ausente en este tipo de organismos.

“...con los valores que se pagan acá nadie se va a querer jubilar anticipadamente”.

“...los científicos no se tientan con las jubilaciones anticipadas”.

“Sólo conducen a reducir plantas...”.

1.3.3. Congelamiento de vacantes

Es la medida más perjudicial pues ocasionó estancamiento en los procesos de selección, estancamiento en la promoción de los profesionales y la pérdida de la transferencia de conocimiento. Sólo dos Directores señalaron que su organización posee mecanismos de renovación de personal por lo que pudieron reponerse frente a los inconvenientes causados por ese congelamiento.

“...desastrosa. Muy extenso. 15 años, y en todos los niveles los profesionales son los que llevan adelante el trabajo, ésto repercute en el trabajo que hacemos nosotros....se cortó la promoción. Quedó mucha gente estancada, profesionales juniors, con maestrías, cursos de perfeccionamiento que dirigen proyectos y siguen estancadas”.

“...fue el punto crítico que nos hace estar en la situación delicada por la cual no podemos incorporar gente, necesitamos dinamismo, para contratar...”.

“...se perdió gente y se perdieron ganas...”.

“Punto crítico. No hay posibilidad de incorporar. Se pierde la transferencia de conocimiento no hay gente nueva y queda una sola persona por área...”.

“...produjo el estancamiento de las carreras profesionales dentro del instituto, la transmisión del conocimiento en muchos casos fue perjudicada porque hubo un paro generacional, si estábamos

hablando antes de que más o menos un profesional tarda unos 10 años en adquirir los conocimientos para llegar a un determinado nivel de conducción de proyectos se supone que el traspaso generacional tiene que ser ese: 10 años. Entonces en un grupo tiene que haber una persona de 50, una de 40 y otra de 30 y los casos son que tenés una persona de 50 que no tiene nadie abajo, o tiene una de 40 y nadie abajo, y los becarios no sabés si siguen...”.

“Se fue gente mayor, fue negativo, te quedabas sin gente importante ellos estaban haciendo ciertas tareas ciertos ensayos, te quedaste con investigaciones rengas, tenían el pichón, el becario y faltaban los del medio”.

Existe amplia coincidencia en que debería haber mayor dinamismo con la gestión de las vacantes y procesos de ingreso de profesionales, ya que suelen ser engorrosos y lentos. En especial, las designaciones consecuentes³⁵.

“...iniciamos el proceso de concurso, allá por julio del 2005, y acaba con fecha 6 de marzo del 2007 el decreto, aprobando las designaciones. Quiere decir que un año y medio, largos, donde la gente concursó con todas las de la ley, el expediente estuvo un año en el Ministerio sin resolverse. Es un ejemplo para mostrarte, ¿qué le puedo ofrecer a la gente? Ahora vamos a llamar a concurso de nuevo y la gente va a decir ¿Para qué? Para que dentro de un año y medio...”.

“Hemos perdido un montón de candidatos porque se cansaron de esperar, el atraso de los expedientes...”.

“...impide formar gente al lado de un experimentado que pronto se va a jubilar...”.

1.3.4. Congelamientos salariales

Coinciden que el congelamiento salarial ha perjudicado a toda la Administración Pública y no sólo a los científicos. Admiten que el costo fue la migración de profesionales de primera línea a otros países y al sector privado, junto a una sensación de *“aletargamiento”* en los sectores.

Destacan sin embargo, la entrega a las tareas del personal ocultando incluso dificultades personales con miras a los logros científicos, pues se trata de personas con una elevada preparación, motivación y compromiso que no supeditan totalmente sus investigaciones al tema salarial.

1.3.5. Contrataciones fuera de Planta Permanente

Las contrataciones fuera de la Planta constituyen la temática más controvertida en la apreciación de los entrevistados.

- a) Los que opinan negativamente lo hicieron desde una mirada transpersonal. La diferencia en beneficios con los monotributistas y, a la vez, la diferencia de ingresos con los profesionales de planta, generan una falta de integración entre compañeros de grupos de trabajo. De allí que las consideran “parche” y no solución de fondo. Asimismo, resaltan los inconvenientes y la capacitación que se pierde cuando, al no contar con una carrera en la Administración, se retiran generalmente seducidos por el empleo privado.

³⁵ Decreto 491/02, Artículo 1: *“Establécese que toda designación, asignación de funciones, promoción y reincorporación de personal, en el ámbito de la Administración Pública, centralizada y descentralizada - en los términos del artículo 2° del Decreto N° 23 del 23 de diciembre de 2001 - en cargos de planta permanente y no permanente, incluyendo en estos últimos al personal transitorio y contratado, cualquiera fuere su modalidad y fuente de financiamiento será efectuada por el PODER EJECUTIVO NACIONAL, a propuesta de la Jurisdicción o Entidad correspondiente”.*

Por otro lado se señala la paradoja que resulta de tener que usar el dinero de una vacante para financiar un contrato. Al decir de uno:

"...no sólo tengo congelamiento de vacantes sino que el Presidente firma las designaciones ésto es un obstáculo pero además después de congelarme la vacante me dice que puede pagarle a un contratado entonces ¿por qué no descongela la vacante???"

b) Aquéllos que rescatan esta modalidad declararon que ha sido beneficioso porque permitió garantizar el funcionamiento frente al congelamiento de vacantes.

"No, masivo no, pero sí contratos transitorios. La ventaja es poder cumplir, la desventaja es que ese personal no queda y perdemos la experiencia. El organismo debería tener una planta de personal que nos permita tener todos los campos de acción, una masa crítica de personal con distintos niveles de formación una planta de profesionales jóvenes..."

De todos modos, un planteo aún más profundo de los directores es que existe diferencia frente al desarrollo de conocimiento cuando el científico está integrado al organismo y creciendo en su carrera, que cuando lo está, sólo como contratado.

1.3.6. Imagen del Personal Científico-Técnico

La imagen de estos científicos, en el laboratorio o en el campo, imbuidos en el proceso del conocimiento sin considerar mayormente por cuánto dinero realizan esta tarea, es como dice uno de los directores: "heroica".

"Son bichos raros, son gente de una elevada preparación, muy especiales y que van para adelante y en general pareciera que no les importan los salarios sino que les alcance para vivir, son de los que están en los laboratorios..."

1.4. Síntesis

En las siguientes frases se proyectan ideas, sugerencias y propuestas:

“Valorizar la transmisión de conocimiento a la gente más joven, tomar recaudos, toda su experiencia, sus ensayos que estén por escrito, que se publiquen. Esto transparente. Dos años antes de jubilarte que tengas la obligación de capacitar, formar 2 ó 3 personas en tu área”.

“Que a los jubilados se les permitiera recibir un contrato para poder recontratarlos porque son eminencias, doctores, eso permitiría solventar gastos para que visiten nuestros centros en el interior vean las necesidades y propongan planes de capacitación incluso para no perderlos mentalmente como han hecho en otros escalafones, un contrato que es un complemento de la jubilación”.

“Que puedan capacitar por medio de contrataciones después de que se jubilen...”.

“Primero que se replantee la edad para jubilarse en un organismo científico-técnico, por el tema de maduración de conocimiento de la persona. Por ahí hasta los 70, y por supuesto tomar gente más joven que pueda ir progresando a través del concurso de la vacante que genera la persona que se va”.

“Primero aprovechar la gente, formular planes de capacitación en donde estén incluidos tener una estructura de personal, de la gestión del personal más profesional y más preparada, que los jubilables se junten entre ellos para formular una característica general del experto y más preparada, con una visión prospectiva estratégica que tenga planes a corto, para la magnitud de una institución como es esta. A nivel de todo el país para estar presentes en todas las provincias ya no podemos hacerlas funcionar con una oficina de legajos y que haga lo administrativo necesitamos políticas más activas de personal y que cuando tengamos esa gente formule planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo y que comunique esos planes a todo el personal”.

“Que el instituto pueda tener autonomía, para firmar convenios, otorgar becas, viajes al exterior, etc. Descentralizar”.

2. La opinión de los Testigos Calificados

Tanto la psicología como la sociología han aportado consideraciones significativas del proceso evolutivo singular que representa la jubilación. Adviene en el entrecruzamiento de factores personales, familiares y sociales. La amenaza de la pérdida de productividad, los factores económicos y la aceptación del declive físico constituyen aspectos que en nuestro país se ven reforzados desde el imaginario colectivo por una representación de inseguridad y desamparo. Estos efectos, se pueden contrarrestar en los casos en que las personas han podido llevar “...a cabo la tarea³⁶ que consiste en contemplar su vida en conjunto y con coherencia. Necesitan aceptar su propia vida tal como la han vivido y creer que lo hicieron lo mejor posible en sus circunstancias (...) Cuando impera la integridad, la persona posee la fuerza propia de su edad, que es la sabiduría. Con la sabiduría el adulto sabe aceptar las limitaciones. El adulto sabio sabe cuándo aceptar el cambio y cuándo oponerse al mismo, cuándo sentarse en silencio y cuándo luchar”. A medida que la categoría de las personas mayores aumenta, Erikson predice que éstas permanecerán implicadas en los asuntos del mundo durante mucho más tiempo (Erikson y Hall, 1987). Contempla la tercera edad como un período más productivo y creativo que en el pasado. Las entrevistas que a continuación se analizan, brindan la percepción de los actores fundamentales de este estudio, de allí su nominación de testigos calificados.

2.1. Estado de Situación de la Población pronta a Jubilarse

La mayoría concuerda que las tareas que realizan son críticas para el desempeño de la organización, tanto más cuando la falta de personal preparado para reemplazarlos pone en riesgo el funcionamiento de la institución.

“Sí, porque esta institución tiene edad media alta, cuando se jubilen 3 ó 4 más hay que cerrar la puerta. Yo me ocupo de las Ciencias Naturales, glaciología, geología geofísica y geodesia. Es un trabajo que no está bien remunerado, pero no hubo incorporación de nuevos elementos”.

“Sí, si yo creo que el 90/80% de la actividad que yo desempeño es investigación aplicada. Estamos trabajando para solucionar problemas de políticas locales, nacionales, respecto al manejo del recurso hídrico, la investigación se refiere al conocimiento integral de los recursos, cuál es su dinámica cuál es su comportamiento, son cosas esenciales para diseñar los planes de manejo, que son las políticas del Estado provincial para la preservación del recurso hídrico...”.

“Sí, porque no sólo la coordinación es importante las cartas temáticas dan idea del potencial minero del país y mi especialidad es muy importante porque dentro de un yacimiento hay que saber que tipo de roca hay porque eso influye en la futura explotación...”.

Las dificultades que identifican son muy importantes para realizar el debido recambio generacional, señalando no contar con profesionales de edad intermedia capacitados y formados como para hacerlo efectivo.

³⁶ Erikson (citado por Papalia, 1997).

"Tengo un becario pero le falta un trecho para tomar una responsabilidad de dirección, tener una visión un poco más crítica".

"El instituto tiene un "gap" muy grande entre la gente vieja y la gente joven".

"En nuestro sector nos están faltando los estamentos intermedios, gente de 40 y 50 años, ha entrado gente joven últimamente de 35 para abajo, falta un estamento intermedio".

"Falta esa etapa intermedia, ésto puede ocasionar un problema en la organización de proyectos".

"El congelamiento de vacantes y el salarial no permitieron un recambio a tiempo, el instituto envejeció en los últimos 10 años".

Vislumbran además serios inconvenientes en el funcionamiento pues las vacantes generadas por jubilación, retiro o fallecimiento, no sólo no fueron cubiertas sino que fueron congeladas, por lo que existen disciplinas que dejaron de aplicarse. Esto conlleva el sentimiento de pérdida del conocimiento acumulado por la experiencia como también de la aplicación de ciertas ciencias poco usuales.

"...en esta disciplina estoy yo solo, y el instituto debe tener 2 ó 3 personas más que están a punto de jubilarse. O sea que esta disciplina desaparece".

"...se pierde toda la experiencia que yo tengo, que he adquirido a lo largo de todo mi ejercicio de mis funciones aquí, eso se pierde, es imposible recuperarlo".

"...porque ingeniero con experiencia soy yo y nadie más. Ninguno de los profesionales que están hoy son personas de experiencia, estamos salvando la situación lo más acelerado que podemos, ninguno es de planta, uno es contratado, el otro pasante, de una privada, y no se genera el interés para que se queden los estudiantes, vienen para hacer su tesis su pasantía pero si bien es un recurso para que la gente venga necesitamos gente que se quede, con continuidad en la gestión, el enganche es sólo desde la parte profesional, porque los sueldos... estamos muy fuera de la competencia, y hay una gran demanda del sector privado...".

"...si lo que yo hago que es investigación pura, es difícil por el hecho de que no se han repuesto los cuadros entonces no hay gente joven para trabajar para hacer trabajos interdisciplinarios, de varias disciplinas".

"...hoy por hoy se da un funcionamiento que no se había dado antes, yo no tengo gente de planta trabajando conmigo, yo he formado mucha gente, formador nato de la universidad, curso de grado, post grado, tengo 10 ó 12 estudiantes de la facultad de ingeniería en este momento y hay mucha gente que he formado y debido a su alta especialización son generalmente captados por el mercado que les paga lo que valen, los institutos no pagan lo que vale el especialista, no lo pagan y yo no digo que lo vayan a pagar alguna vez, entonces son especialistas muy bien formados y competitivos que a veces se van a empresas importantes o a veces hacen su propia empresa, o se van al exterior".

Esta experiencia no sólo es de la ciencia en sí y de su aplicación, sino del conocimiento institucional, estilos, modalidades, etc.

"...los inconvenientes podrían estar determinados por el conocimiento fuerte que tengo de la institución y sobre sus integrantes, ciertas modalidades de vinculación y de intercambio que en algunos aspectos son fortalezas de mi gestión".

Si bien en algunos organismos se detecta cierta movilización frente a estos inconvenientes, también, una sensación de disconformidad de los entrevistados frente a la Administración. Destacan la falta de gestión más activa sobre estas problemáticas y la ausencia de comunicación, una sensación de "falta de contacto" no sólo entre los directores sino en relación al Estado en general.

"Muchas de las dificultades que tenemos son por falta de gestión. No se está haciendo nada".
"Existe un divorcio entre la parte directiva y los que estamos abajo. No somos tenidos en cuenta en tanto decisiones que toman los directivos".
"Es decir, uno tiene una tarea y la hace. Pero las autoridades nunca se acercan a preguntar qué se estaba haciendo. A mí me produce una sensación de desamparo".
"A veces, en el mismo Estado, el Provincial por ejemplo, ni se sabe ni se acuerdan de que existe un organismo que le puede definir algún aspecto de la política hídrica en base a nuevas inversiones, a nuevas cosas".
"El problema es que el Estado formó especialistas que sólo se pueden desenvolver en el Estado".

Parte de los entrevistados afirma que muchas veces han sido ellos los que debieron garantizar y gestionar recursos para seguir investigando y formando profesionales, aunque reconociendo que escapa a sus conocimientos y responsabilidades lo que atañe a la gestión.

"Los salarios acá son bajos y acá ni se habla y yo no puedo ejercer ningún tipo de presión indirecta para que la gente que está en planta permanente gane más, entonces tuve que buscar otros mecanismos, a través de la universidad yo soy un generador nato de proyectos que traen dinero. Son proyectos que los trabajamos con un grupo de la UBA así puedo generar becas o algunos facturan directamente y tengo que generar dinero para que los seduzca esta etapa...".

Se percibe el papel preponderante asignado a las distintas universidades y los acuerdos con ellas en términos de capacitación y como fuente de futuros profesionales, aún con clara conciencia de la precariedad que ello supone. Finalmente, se vislumbra ambigüedad en cuánto a la valoración de sus desempeños. Por un lado, se sienten reconocidos por el ámbito académico-profesional en nuestro país e internacionalmente, pero no sienten que el común de la gente conozca y valore la actividad.

"Si digo que trabajo en (.....) me dicen con desprecio "Ah, en el Estado". Sin embargo si digo que soy profesora de la Universidad me miran con una cara distinta".
"Habría que revalorizar al funcionario público. La imagen del empleado público está asociado a Gasalla".

2.1.1. Posibilidad de Recontrato

La mayor parte se manifestó dispuesta a seguir vinculada con sus instituciones, con diferentes niveles de dedicación; algunos realizando tareas a tiempo completo y otros como consultores externos con mayor flexibilidad en los horarios. Se ven a sí mismos aportando su experiencia y transmitiéndola a las nuevas generaciones.

“Sí, va por lo vocacional”.

“Sí, y a pesar que me gustaría estar más libre, podría tomar algún tipo de consultoría”.

“Sí, espero estar en condiciones físicas y mentales”.

“No contemplé esa posibilidad. Sí me importaría colaborar, me gustaría más seguir con la docencia. El jubilarse es un salto muy grande”.

“Seguir un poco ligado con una especie de asesoría para que todo esto continuara, tratando de dar un poco de apoyo al que se quede acá, hasta que pueda volar más. Hay gente que no está madura y que le va a venir bien que le dé apoyo algunos años”.

“Yo creo que a medida que pasa el tiempo, uno siempre tiene cosas para dar, hay que saber tenerlas y saber cambiarlas, yo no voy a poder dar una mente rápida y lúcida con los números, pero calculo que la experiencia va y que la visión que uno tiene de conjunto, me parece que eso vale y eso es lo que uno tendría que capitalizar”.

Sin embargo, saben que esta continuidad no puede ser asegurada pues no existe figura legal que les permita seguir trabajando sin dejar de percibir la jubilación³⁷.

2.2. Transferencia Generacional de los Conocimientos Científico-Técnicos

2.2.1. Selección de Personal Científico-Técnico de Reemplazo

Parte de los entrevistados participan de la selección de personal que será su reemplazo aunque no tienen la decisión final ya que ésta es llevada a cabo por Comités de Selección y finalmente por la Autoridad Superior competente para designar.

Una metodología informal que se utiliza es la de seleccionar estudiantes avanzados por su trayectoria y trabajos anteriores e invitándolos a realizar pasantías o a participar en becas. Otros informan que los reemplazos sólo los tienen con personal contratado.

“Históricamente nosotros nos hemos nutrido de gente joven recién recibida, en un momento, llegada la crisis del 2001, nos dábamos el lujo de ir a buscar a los mejores estudiantes de las promociones y traerlos. Casi siempre los recambios han sido así: los jóvenes ingresan y van creciendo y pasando a planta a hacer reemplazo, es muy probable casi diría que lo podemos contar con los dedos de la mano, porque también está el método que se llama a concurso, una persona muy formal alterna que digamos toma una posición, ese mecanismo no nos dio resultado traer a alguien por concurso, siempre íbamos y traíamos a los mejores estudiantes y esos son los futuros reemplazos”.

“Hay un área específica que se ocupa en sí en la tarea de la selección. Digamos el área de Planeamiento trabaja más en lo que sería la construcción del mapa. Mi función tiene más que

³⁷ Cfr. Decreto N° 894/01. Nota 28, página 77. En sólo un estatuto particular se permite extender el tope de edad jubilatoria hasta los 67 años; y además prevé la recontratación hasta los 75 años de edad.

ver con el dimensionamiento de los RRHH que el organismo debería conseguir, el análisis de los RRHH que dispone ahora. Digamos, es un poco como armar el mapa de recursos...”

“No, no claro, yo no. Yo preparo gente, que ya caminan solos hace rato. Hay una preparación pero desde el punto de vista científico no administrativo”.

“Cuando va a ingresar gente al grupo sí, no en particular conmigo sino con mi coordinación. Hay una base de datos en el instituto hay un grupo que entrevista a la gente, ellos nos dan los CV más los que conseguimos”.

Los inconvenientes para el buen desempeño de este personal, son entre otros:

“En general no hay una situación uniforme. Los condicionantes pueden ser, en algún caso, de disponibilidad de tiempo de las personas que tienen que funcionar como sus mentores o tutores, digamos. Desde la óptica de la transferencia de conocimiento, yo creo que este es un obstáculo importante. Esto tiene que ver con los múltiples compromisos u obligaciones que tienen los líderes de proyectos o los doctores que están como investigadores que a veces no tienen suficiente disponibilidad, por sus múltiples obligaciones. Después puede haber alguna restricción material o de otro tipo. Esto en primer lugar tiene que ver con una cuestión de que el (...) no es un organismo de investigación pura, digamos, no es una universidad o digamos un instituto que se dedique solamente a la investigación, sino que es un instituto tecnológico. Nuestro organismo asume planes o proyectos concretos con plazos de cumplimiento con el sector privado. Y esos plazos hay que cumplirlos, y eso le da otra dinámica interna al trabajo”.

“No, el inconveniente es que somos un organismo viejo en el sentido que el promedio de edad es de 50 y pico, así que se están generando reemplazos”.

“...actualmente no hay tantos problemas salariales y no hay una separación muy grande entre los niveles y las categorías eso se ha corregido bastante, el escalonamiento salarial es más estable independiente que en el Estado se gane menos que en lo privado. Pero el problema es que la mayoría de nuestros jefes o directores sus cargos, ya están vencidos y no creo que haya una idea de llamar a un concurso para reemplazarlos y en cuanto a nosotros tampoco hay concursos lo que se hace es entrar gente joven no de 50 años. Por lo que el joven no me va a reemplazar hasta dentro de 30 o 20 años”.

*“Acá funcionamos con el toyotismo que es horizontal. Cada uno sabe el puesto de cada uno y de los otros. Cualquiera puede reemplazar a cualquiera”.*³⁸

Nuevamente se detecta a la brecha generacional como uno de los obstáculos más graves.

“El hecho concreto es que no hay personas nuevas, hay algunos becarios que están transitoriamente, aprenden 2 ó 3 años y se van porque no los podemos contratar, no podemos nombrarlos”.

“De los becarios que entraron, unos 14, quedaron 4. Los demás consiguieron mejores condiciones laborales afuera”.

“En el momento que no hay reactivación económica, no pasa nada, pero cuando hay, los chicos contratados que tienen salarios bajos consiguen por el doble o por el triple rápidamente en empresas privadas”.

“Ya no hay tiempo ni siquiera para preparar gente. Ya prácticamente queda muy poco tiempo o casi nada para poder dejar este organismo activo para el futuro. En 6 años más, prácticamente desaparece, porque queda muy poca gente”.

³⁸ Se destaca como la única opción diferente.

Los entrevistados aportaron las siguientes sugerencias:

- Liberar a los científicos de los mecanismos de gestión administrativas que no siempre son ágiles.
- Evaluar el nivel de preparación o de competencia que tiene el personal científico-técnico, para actuar en tareas de mentor o formador y favorecer esas tareas, a través de cursos y congresos de formación nacional e internacional.
- Establecer políticas de incentivos para los formadores.
- Dar prioridad al ingreso de Personal Científico-Técnico en las plantas permanentes.

2.2.2. Medidas Preventivas

La mayoría no tiene conocimiento de que en sus organizaciones se estén llevando a cabo medidas preventivas en cuanto a la transferencia generacional de conocimientos.

“Yo podría decir que no hay una política definida, si bien estamos tratando de generarlas”.
“Siempre ha faltado esa política de estrategia de formación de recursos humanos”.
“Es como que la gente se va y queda un hueco.... Todo lo que se refiere a fósiles, esa área está vacante, y en esa especialidad no ingresó nadie”.
“En el caso mío aún nada porque me faltan 6 años. Pero como medidas preventivas ir armando una estructura por debajo de la gerencia de manera que estas personas con el tiempo vayan estando al tanto de los temas que son abordaje de la gerencia. Que sea natural poder asumir las responsabilidades o funciones de la gerencia”.

2.2.3. Transferencia de Conocimientos y Técnicas

Sólo dos de los entrevistados declararon que en sus organismos se realizan cursos de inducción profesional sistemáticos de corta duración, dato coincidente con lo informado por los Directores. Por lo antes dicho, la transmisión de conocimientos al personal de reemplazo se realiza en una forma práctica a través del trabajo diario en grupo. Es en estos equipos en los que los profesionales van formando a los más jóvenes en el saber específico de la disciplina y los van preparando para desempeñarse en los lugares que queden vacantes. Se deduce entonces, que la responsabilidad de la transmisión de conocimientos recae fundamentalmente en la figura del profesional científico-técnico. Todos los entrevistados informaron que el proceso de transferencia de conocimientos a sus reemplazos, ha sido puesto en marcha a través del trabajo de campo en donde se hace efectiva. Sin embargo, opinaron que los cursos de capacitación deberían ser obligatorios y que cada institución debería promoverlos.

“Con la práctica, completamente, con la práctica o como le digo, la formación académica... pero la práctica es sustancial, lo digo por mi propio ejemplo, yo fui ingeniero hidráulico de La Plata, le digo que mi carrera en aquella época, la parte de marítima era casi nada, 2 materias, yo me formé acá, estudié, tenemos libros, biblioteca, la práctica... el ingeniero joven que está ahora en la UBA, es ingeniero civil, trabajó 4 años conmigo, en proyectos portuarios interesantes, él aprendió mucho con eso, y ahora se va, está en España haciendo una maestría, o sea, que la práctica es muy, muy importante, en mi grupo y en cualquiera, no lo hablo solamente por mí, de todos los grupos acá, la práctica profesional interna, es básica”.

“Hay controles, nosotros tenemos una unidad de gestión de calidad la cual ve los procesos, y nosotros les pasamos lo que pensamos hacer con agregados o no, modificados, se encara la capacitación de esa persona, no hay un organismo superior que se arme un comité o algo para seguir”.

“Nos sentamos con un ingeniero joven para que participe, opine cuáles serían los objetivos del trabajo los modelos que hay que hacer, porque si los jóvenes no ganan en experiencia no pueden hacerse cargo de nada”.

“Lo que pasa es que es un trabajo muy variado y la única manera de adquirir experiencia es haciéndolo más allá de los cursos sistemáticos que hagan. La experiencia no se transmite en un curso. Lo que se hace es una transferencia directa. Se crea un equipo de trabajo con esa persona, de manera que, en un principio, siendo colaboradores terminen teniendo casi el mismo nivel de conocimiento que la persona que se va”.

“El entrenamiento se organiza a través del trabajo cotidiano, dándole tiempo y posibilidades de participación en las tareas y actividades que están a mi cargo”.

“El propio trabajo es la transferencia de conocimientos la gente empieza como ayudante, y el jefe del proyecto verá cuales son sus aptitudes para hacer cuál o tal tarea después se evalúa si es capaz de llevar un proyecto como jefe”.

2.2.4. Tiempo necesario para la formación de profesionales

También se les solicitó que estimaran los tiempos necesarios para preparar a un nuevo profesional:

1. Ayudante calificado: para la mayoría, el tiempo oscilaría entre 1 a 2 años como mínimo.
2. Experto Intermedio: mayoritariamente opinan entre 2 a 5 años.
3. Experto Superior: no menos de 10 años.

De todos modos, esta ponderación varió según el tipo de organización y de la tarea a realizar.

“Intermedio. Depende un poquito del ámbito de trabajo. Pero digamos que en el ámbito científico la gente accede a un nivel de preparación para poder hacer contribuciones, digamos hacia fines de la década de sus 30 ó 40 años, es más o menos lo que los estudios muestran, no? pareciera como que la etapa de mayor productividad está por ahí, y debe tener que ver con una primera etapa, que será hasta los 35, que en realidad está más vinculada a la formación profesional disciplinaria básica, después está todo lo que hace al aprendizaje de la inserción en el ámbito concreto de trabajo, en laboratorios o campo”.

“No menos de 10 años en el nivel superior y en el intermedio 5 años. Pero aquí el nivel intermedio no existe, lo que estoy planteando es ideal, es una estructura ideal. Tendría que haber departamentos, el jefe tendría que ser una persona con 20 años de antigüedad y tendría que haber un encargado de sector o de área de ese departamento con una capacitación intermedia. Y para un ayudante calificado dos años o menos”.

“No menos de 5 años para los tres niveles en el área de geofísica no menos de 5 años (como el modelo de Inglaterra)”.

2.3. Evaluación de las Políticas implementadas por la Administración Pública Nacional

2.3.1. Retiro voluntario

Nueve de los entrevistados afirmaron que fue una medida que se aplicó sin un diagnóstico previo que pudiera evitar las consecuencias desfavorables que se generaron.

“El concepto, un sistema de retiro voluntario me parece que es una política saludable, porque la motivación y la realidad de las personas, por cuestiones personales, y de otro tipo, varían con el tiempo. Y la verdad que condenarlas a que tengan que trabajar hasta los 65 años, a veces en condiciones muy dificultosas para poder llegar a juntar un crédito de años para poder llegar a algo que se parece a una cuota de subsistencia, creo que no es un buen sistema. Me parece que sería bueno que pueda existir una opción, lógicamente en el marco de la posibilidades que permite un sistema de retiro y de jubilación que le permita a la persona tener un pasar decente, digamos, no? pero me parece que sería muy positivo, porque eso, incluso activaría todo el proceso de planeamiento, porque es como que, las personas se verían mucho más involucradas en tomar un compromiso hacia sus carreras, sabiendo que tienen una posibilidad de este tipo, y obligaría también a las organizaciones a ser mucho más atentas a la planificación individual”.

“Se hicieron sin medir las consecuencias, porque se dejó ir a gente que estaba en la plenitud de traspasar todos sus conocimientos, y se les dio un montón de dinero, y después se fueron a otros países, eso generó una alteración en el traspaso del conocimiento, después las vacantes se eliminaban de presupuesto entonces desarticulaban el funcionamiento de todos los organismos, en ese tiempo yo trabajaba cerca de 12 ó 13 hs.”.

“Se fue muchísima gente. No influyó en mi desempeño particular pero sí a nivel institucional, es más hubo actividades que no se desarrollaron porque la gente que tenía esa disciplina se fue. Por ejemplo, paleontología, se fueron y de la noche a la mañana sin paleontólogos y como todo estaba congelado y no entraba nadie contratado ni en planta permanente esa actividad se dejó de cumplir hasta ahora”.

2.3.2. Jubilación anticipada

La mitad afirmó que en sus sectores no hubo personal que se acogió a la jubilación anticipada. En los que sí se llevó a cabo, asimilan los efectos causados por la misma.

“Yo lo pondría en la misma categoría del retiro voluntario. Por un lado es un derecho o una necesidad de hacer uso de estos recursos, están articulados, si, si, es bastante penosa la situación de gente que de repente hasta por cuestiones de salud, no está en condiciones de asumir determinados compromisos, y sin embargo debe hacerlo para tener una continuidad que le permita acceder al sistema de los 30 años con aportes...”.

“A mi no, pero sí a la institución porque fueron cargos que no se volvieron a cubrir, hubo geólogos que se fueron y nunca se reemplazaron, son vacíos que no se volvieron a llenar”.

Estas políticas fueron señaladas como incompatibles con la posibilidad de efectuar la transferencia de conocimientos:

“Se opone completamente con la posibilidad de transferir a otro, es algo abrupto que viene en este momento”.
“Todo lo que se opone a una programación de la transferencia es lo que irrumpe de manera no prevista”.

2.3.3. Congelamiento de vacantes

El congelamiento de vacantes generó el mayor rechazo. Adjetivos como “suicidio”, “vergonzoso”, “destrutivo”, “precario”, “maldito” muestran la frustración que ha generado. Concordaron en que ha sido incompatible con el desarrollo de las instituciones y ha conspirado contra la solución a la brecha generacional.

“Es un suicidio que ha hecho la Administración Pública, es el maldito congelamiento de vacantes. Porque tenemos el efecto “geronte” no podemos mantener una edad promedio del orden de los 40 y entonces su organismo se torna cada vez más ineficiente están condenando al Estado a ser cada día más ineficiente”.

“Hizo estragos porque este es un organismo de permanente expansión de desarrollo y crecimiento y si esto no va acompañado por una incorporación de gente o de sustitución en el caso que haya retiros, no solamente como consecuencia de la jubilación, sino por demandas de otros sectores. El perfil del personal del (...) es muy demandado por el sector privado y si tengo el congelamiento no me permite reemplazar”.

“Lo peor ha sido el tema del congelamiento de vacantes es imperdonable porque hay gente que hace más de 10 años que está contratada y no tiene las condiciones laborales que tenemos los de planta es vergonzoso”.

“Toda la gente que se fue, todo quedo congelado, creo que ahora hicieron un concurso y entró una persona en (...) pero cuando se lo dieron consiguió una cosa mejor que acá, además falleció una persona, el cargo no se congeló pero no se nombró gente y a los jóvenes se les ofrece un nivel D y ganan \$1.000 y afuera les ofrecen \$3.000 o \$4.000”.

2.3.4. Congelamientos salariales

Todos coincidieron que el congelamiento de vacantes y de salarios constituyen otros dos factores perjudiciales pues la consecuencia más importante es la pérdida de jóvenes profesionales que emigran a la actividad privada y la sensación de “desarraigo” que genera. Además, la constante pre-ocupación de los profesionales por el factor económico, en algún sentido los “distrae” de sus funciones específicas provocando desgano.

“El congelamiento de vacantes y de salarios, eso no nos permitió un recambio a tiempo, el instituto envejeció en los últimos 10 años y falta la franja intermedia de gente capacitada.

“La mayor dificultad es el aporte de RRHH. Es como que se llega un poco más tarde. Es necesario y es el único camino posible pero tal vez llega un poquito tarde porque hay una brecha. Tenés a los becarios que tienen menos de 35 y en el otro extremo tenés el que tiene 50 o más. Es decir falta una década y esa década hace muy distinto el proceso de acompañamiento que uno hace en las distintas etapas de edades”.

“Se fue mucha gente, gente joven nosotros competimos con la industria del petróleo y las compañías mineras y es una competencia desventajosa porque pagan muchísimo más, nosotros perdimos gente que tenía mucha experiencia y tuvimos que formar chicos otra vez”.

“Porque atenta contra el buen desempeño institucional, porque hace que personal capacitado, con participación en proyectos y programas se vayan al sector privado lo que genera que el (...) sea vulnerable frente a un congelamiento salarial y es mucho más grave en generaciones más jóvenes porque son los que se tientan más porque tienen menos arraigo institucional”.

2.3.5. Contrataciones fuera de Planta Permanente

Ellas dividen aguas pues para algunos representó una “salvación” en cuanto a la posibilidad de recuperarse de la falta de personal.

“Es un paliativo a una situación de restricción presupuestaria, pero de ninguna manera la formación de capacidades básicas puede ser hecha con ese recurso”.

“La no interrupción del servicio”.

“Tenés a la persona porque la planta la tenés congelada”.

Para otros es perjudicial por el retiro del contratado frente a la imposibilidad de oferta de pase a planta permanente, por los ofrecimientos más interesantes del sector privado y por la falta de integración que aconteció en algunos casos.

“Genera un problema interno, porque al ser dos regímenes distintos genera brechas internas con el mismo personal”.

“La cuestión de los sueldos ganan muy poco”.

“sí, son personas con vocación, la contratación es como decir soy de segunda”.

“Una importante desmotivación. Un problema que deriva del marco normativo, es que esa persona en tanto no esté contratada con un carácter periférico, la organización no le puede dar ninguna responsabilidad formal, porque la ley de empleo lo previene. Y esto es un condicionante, no? esa es una segunda limitación, ese personal queda en una especie de limbo organizativo, no?”.

“Menos mal que contrataron porque si no estábamos todos los viejos el contrato igual siempre da una sensación de precariedad, deberían estar en planta permanente, ahora con la Resolución 48 es casi como una grilla de Planta Permanente”.

“A nosotros nos ha dado buenos resultados porque hemos contratado mucha gente para proyectos y programas de trabajo a través de recursos propios de la institución y ha sido la forma que compensamos el congelamiento de vacantes”.

“Eso fue nutrir a la institución con sangre, aunque los contratados están como en un limbo legal porque permanentes hay muy pocos”.

2.3.6. Pérdida de Personal Científico - Técnico

Todos contestaron que se había perdido personal calificado por jubilaciones, retiro de personal joven por falta de incentivos salariales y de carrera, emigración al exterior y retiro voluntario. Esta pérdida fue subsanada en la mayoría de los casos, sea por el incremento de horas de trabajo, por contrataciones fuera de planta y, en algunos, posponiendo estudios. Aún así, en ningún caso se dejó de prestar servicios pero se detectaron otros tipos de pérdidas:

“Se ha perdido la dinámica de la gestión del organismo en ofrecer trabajo, es como que se ha perdido la presencia dentro de las necesidades que surgen de conocimiento...”.

“La gente se jubiló y otro tema es, o bien la gente que se va al sector privado o hemos tenido algunos casos que son complicados, que el organismo ha enviado a hacer master al exterior, y haya decidido quedarse. Que no son muchos casos, pero son casos con un costo individual importante. Porque la gente que se envía cumple una función importante con algún nivel de capacitación importante. Y en segundo lugar por el costo intrínseco de soportar su capacitación en el exterior en un determinado plazo. Ambos aspectos son para considerar”.

2.4. Propuestas

Las propuestas manifestadas fueron:

- Jerarquizar la formación científico-técnica mediante una apuesta estratégica para generar programas de actualización científica y la formación continua en el corto, mediano y largo plazo.
- Reconocimiento a través de incentivos, publicaciones de trabajos, difusión de los mismos, y el uso del producto o productos que generan estos profesionales.
- Proveer espacios de trabajo de ambiente agradable, insumos, tecnología, e instalaciones apropiadas.
- Promover el conocimiento de sus acciones a la opinión pública.
- Propiciar una planta con cortes etarios acordes para lo cual se debe dar apertura de concursos con seguridad laboral y salarios acordes.
- Planificación de transferencia sistemática.
- Planes de reinserción laboral para los profesionales que se jubilan.

“Que preparen un plan estratégico en serio con un pronóstico más definido, que formen programas y generen cargos de alta jerarquía para la gestión técnica que pueda entrar alguien que cobre bien y se comprometa sin pensar que no le alcanza”.

“Que tengan en cuenta que la gente joven necesita ese traspaso porque son los que van a hacer que el organismo subsista”.

ANEXOS

Anexo N° I

Cuestionario Aplicado



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

Dentro del marco de estudios generales, destinados a evaluar el Clima, y Ambiente Laboral en la Administración Pública Nacional (APN), se procede a realizar esta encuesta a aquellos “profesionales y técnicos” que pueden llegar a jubilarse en el corto o mediano plazo.

La misma es de carácter anónimo, y la información que se refleje será tratada exclusivamente con fines estadísticos.

Desde ya agradecemos su tiempo y participación en el presente estudio.

GENERAL

1. En una escala de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción que tiene usted con su propio trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 Ns/Nc
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

2. ¿Por qué motivos califica así su satisfacción con el trabajo?

3. ¿Cree usted que su categoría o nivel escalafonario es la/el que le corresponde, tomando en cuenta sus tareas y responsabilidades así como su antigüedad?

Si (1) No (2) Ns/Nc (3)

4. En una escala de 1 a 10, en la que 1 es nada orgulloso y 10 es altamente orgulloso ¿Qué tan orgulloso se siente usted de trabajar en este organismo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 Ns/Nc
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

5. ¿Por qué asignó ese nivel de orgullo?

6. ¿Cuántos años hace que promovió de categoría o nivel escalafonario por última vez?

Años: _____ Nunca fue promovido (98) No recuerda (99) NC (99)

7. De jubilarse y de existir alguna modalidad para que usted pudiese continuar trabajando en el organismo, ¿lo haría?

Probablemente SI (1) (Cont.) Seguramente SI (2) (Cont.)
Probablemente NO (3) (Pasa a Preg. 9) Seguramente NO (4) (Pasa a Preg. 9)

No Sabe (5) (Pasa a Preg. 9)

No Contesta

(5) (Pasa a Preg. 9)

8. ¿Por qué motivos decidiría seguir trabajando?

9. En el marco de sus tareas, ¿se planifican las actividades a mediano y largo plazo?

Si (1) (Cont.)

No (2) (Pasa a Preg. 11)

Ns/Nc (3) (Pasa a Preg. 11)

10. ¿Cuáles son los temas centrales que se abordan en esa planificación?

11. ¿Tiene personal a cargo?

Si (1) (Cont.)

No (2) (Pasa a Preg. 13)

12. ¿Depende de usted la planificación en cuanto a dotación y capacitación del personal que tiene a cargo?

Si (1) (Cont.)

No (2) (Pasa a Preg. 13)

12. a. ¿Está realizando alguna planificación en estos temas con vistas al mediano y largo plazo?

Si (1) (Cont.)

No (2) (Pasa a Preg. 13)

13. ¿Cree que su paso en los últimos años por la APN, le permitieron

	SI	NO	Ns/Nc
13.1 Un mayor reconocimiento social?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)
13.2 Una mejor formación técnico profesional?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)
13.3 Un nivel de ingresos aceptable para sus necesidades?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)
13.4 Una continuidad laboral más segura?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)

13.5 Cumplir su vocación de servicio público?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)
13.6 Un importante crecimiento intelectual en su disciplina?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)
13.7 La posibilidad de llegar a una jubilación digna?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)
13.8 Ninguna de las variables mencionadas?	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)
13.9 Otra? (especificar).....	<input type="checkbox"/> (1)	<input type="checkbox"/> (2)	<input type="checkbox"/> (3)

14. ¿Considera que su trayectoria recorrida en este organismo fue...? Marque con una X todas las opciones que Ud. considere.

- Enriquecedora para su desarrollo personal (1)
- Enriquecedora para su desarrollo profesional (2)
- Positiva para los objetivos del área u organismo (3)
- Enriquecedora para la capacitación o desarrollo de profesionales más jóvenes (4)
- Positiva para sus metas personales (5)
- Un motivo de orgullo para su familia y amigos (6)
- Un aporte para la sociedad (7)
- Enriquecedora para la Ciencia, la Tecnología o la Profesión (8)
- Otros (especificar) (9)

 Ns/Nc (10)

15. ¿En qué forma opina que las siguientes medidas influyeron sobre su organismo?

	Muy perjudicado	Algo Perjudicado	No afectó	Levemente beneficiado	Muy beneficiado	Ns/Nc
15.1 Congelamiento de vacantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2 Jubilaciones anticipadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3 Retiros voluntarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4 Resultado de las Privatizaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.5 Congelamiento de Salarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.6 Restricciones presupuestarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.7 Nivel de equipamiento e inversión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.8 Reducción de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.9 Entrenamiento de Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.10 Cambios de Autoridades Superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DOTACIÓN DE REEMPLAZO

16. ¿La cantidad de personal que trabaja en el área en la que usted se desempeña, considera que es?

Excesiva (1) Adecuada (2) Escasa (3)
 Claramente Insuficiente (4) Ns/Nc (5)

17. ¿Cómo calificaría el nivel actual de problemas que Usted percibe con relación a....?

	Grave	Severo	Moderado	Equilibrado	No hay problema	Ns/Nc
17.1 Falta de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2 Falta de presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3 Falta de recursos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4 Falta de personal capacitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.5 Falta de continuidad en las líneas de acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.6 Falta de definición clara de líneas de acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.7 Falta de motivación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.8 Falta de compromiso del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.9 Falta de políticas de capacitación para nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.10 Modalidad de trabajo obsoleta para el presente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17.11 Falta de coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.12 Desorganización en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. ¿... y para dentro de cinco años, qué nivel de problemas considera usted que habrá con relación a...?

	Grave	Severo	Moderado	Equilibrado	No hay problema	Ns/Nc
18.1 Falta de personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.2 Falta de presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3 Falta de recursos técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.4 Falta de personal capacitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.5 Falta de continuidad en las líneas de acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.6 Falta de definición clara de líneas de acción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.7 Falta de motivación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.8 Falta de compromiso del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.9 Falta de políticas de capacitación para nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.10 Modalidad de trabajo obsoleta para el presente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.11 Falta de coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.12 Desorganización en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ¿Cuántos años de entrenamiento laboral cree que necesita un agente para hacer adecuadamente las actividades diarias que usted realiza?

Ns/Nc (99)

19.a Por favor conteste marcando con una cruz si en su organismo existe este tipo de personal:

Becarios Pasantes Contratados

Ninguno de los anteriores (Pasa a Preg. 21) Ns/Nc

20. ¿Considera que hay una suficiente cantidad de personas capacitadas para las actividades técnicas o profesionales que demanda su organismo ...?

	Si	No	Ns/Nc
20.0 Hoy en día	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.1 dentro de cinco años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.2 dentro de diez años	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. En su organismo, ¿trabaja la cantidad suficiente de personas en cada disciplina o especialidad como para asegurar la continuidad de conocimientos y pericia frente a la posibilidad de que alguien se jubile?

Si (1) No (2) Ns/Nc (3)

22. ¿Cree que existen obstáculos en la APN o en su organismo para incorporar personal técnico profesional de planta que asegure la continuidad de los conocimientos y pericia antes señalados?

Si (1) (Cont.) No (2) (Pasa a preg. 24) Ns/Nc (3) (Pasa a preg. 24)

23. ¿Qué tipo de obstáculos detecta? Por favor enumérelos

24. La modalidad en la que se realizan los concursos para el ingreso de personal a los escalafones científico técnicos, son a su juicio:

Adecuados (1) Adecuados y oportunos (2)
 Adecuados e inoportunos (3) Inadecuados (4)
 Insuficientes (5) No hay concursos (6)
 Ns/Nc (7)

24.a. ¿En qué año usted participó por última vez en un concurso de este tipo?

Año No recuerdo el año (1)
 No participé (2)
 No contesta (3)

25. En su organismo, ¿se cuenta con un plan o una metodología sistemática y aprobada para transmitir al nuevo personal los conocimientos del personal con mayor antigüedad a las nuevas generaciones?

Si (1) (Cont.) No (2) (Pasa a preg. 27) Ns/Nc (3) (Pasa a preg. 28)

26. ¿Podría comentar en que consiste ese plan o metodología? (pasa a preg. 28)

27. ¿Por qué cree que no existe en el organismo ese plan o metodología?

28. En el sector donde usted trabaja, ¿se cuenta con los recursos necesarios para que el personal más joven se capacite o se entrene en su formación científico/técnica?

Si (1) No (2) Ns/Nc (3)

29. ¿Cuenta el personal joven con tiempo suficiente dentro de su jornada laboral para dedicarlo a su formación científico/técnica?

Si (1) No (2) Ns/Nc (3)

30. ¿Percibe usted algún tipo de brecha generacional entre quienes ejercen profesiones técnico/críticas en su organismo?

Si (1) (Cont.) No (2) (Pasa a preg. 33) Ns/Nc (3) (Pasa a preg.33)

31. ¿Cómo la definiría?

34. ¿Considera que por esa brecha generacional existente, su organismo se verá...?

	Muy perjudicado	Algo Perjudicado	No afecto	Levemente beneficiado	Muy beneficiado	Ns/Nc
32.1 En el corto plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.2 En el mediano plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.3 En el largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. ¿Cuenta su organismo con la suficiente cantidad de personal preparado para realizar su trabajo una vez que usted se haya retirado?

Si (1) (Cont.) No (2) (Pasa a preg. 35) Ns/Nc (3) (Pasa a preg. 35)

34. ¿Considera que las ofertas disponibles de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades laborales del personal en su organismo o en la APN en general son:

Excesivas (1) Suficientes (2) Escasas (3) Nulas (4) Ns/Nc (5)

35. ¿Qué opina usted de la incorporación mediante contratos de personal técnico crítico en su organismo?

	Me perjudicó mucho	Me perjudicó algo	No me afectó	Me benefició levemente	Me benefició mucho	Ns/Nc
35.1 En el pasado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.2 En el presente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. ¿Por qué opina de esta manera?

37. El personal que estaría llamado a reemplazarlo cuando usted se retire necesitaría contar con:

Más capacitación teórica (1) Más capacitación práctica (2)
 Capacitación teórica y práctica por igual (3) No necesita capacitación teórica (4)
 No necesita capacitación práctica (4) Ns/Nc (5)

38. ¿Qué factores se debería tener en cuenta para una adecuada preparación del personal de la APN que debería continuar la labor de quienes se jubilen? *Registrar los tres primeros en orden de importancia*

38.1:

38.2:

38.3:

39. ¿Considera que en el mercado laboral actual hay suficientes especialistas capacitados para asumir las responsabilidades laborales que usted realiza?

Si ₍₁₎ No ₍₂₎ Ns/Nc ₍₃₎

40. Pensando en la relación entre las autoridades y el personal técnico o profesional del organismo. ¿Usted cree que tienen el mismo nivel de compromiso con la misión y objetivos del organismo que los profesionales o técnicos?

Mayor compromiso ₍₁₎ El mismo compromiso ₍₂₎
Menor compromiso ₍₃₎ Ns/Nc ₍₄₎

41. ¿Cómo ve el desempeño profesional/técnico del organismo en el mediano plazo?

Igual que ahora ₍₁₎ Mejor que ahora ₍₂₎
Peor que ahora ₍₃₎ Ns/Nc ₍₄₎

42. ¿Por qué cree que en el organismo se van a desempeñar de esa manera?

43. Luego de haber realizado la encuesta, me gustaría volver a pedirle que califique en una escala de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja posible y 10 la más alta. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción que tiene usted con su propio trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 Ns/Nc
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

44. ¿Cómo percibe usted los problemas del país abordados desde su organismo en el mediano plazo?

- Muy graves (1)
- Graves (1)
- Severos (1)
- Moderados (1)
- Equilibrados (1)
- Sin problemas (1)
- Ns/Nc (1)

45. ¿Cómo ve el aporte del organismo en el mediano plazo a la resolución de los problemas o responsabilidades frente a la ciudadanía?

- Muy importante (1)
- Importante (1)
- Poco importante (1)
- Nada importante (1)
- Ns/Nc (1)

46. En caso de ser aplicable ¿qué debería contemplar el Convenio Colectivo de Trabajo para mejorar el desempeño de los organismos científico técnicos?

47. Conocida es la mayor capacidad del sector privado para ofrecer mejores salarios al personal técnico y/o profesional y las limitaciones del sector público para abordarlo. A su juicio y a pesar de ello, ¿qué podría hacerse dentro de la APN y de su organismo para atraer y/o retener a los técnicos y/o profesionales?

48. ¿En qué cuestiones el directivo a cargo de la unidad de personal debería ayudarlo o apoyarlo?

49. Se dice que la transferencia de saberes en el ámbito técnico profesional se da de manera informal y en el trabajo cotidiano, ¿qué otras maneras o modalidades usted considera adecuadas y viables en su organismo?

Datos de clasificación (marcar con una cruz la respuesta correspondiente)

	Masculino	Femenino	No contesta
1. Sexo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Edad <input type="text"/>			
3. Máximo Nivel de Instrucción alcanzado: <input type="checkbox"/> Terciario (1) Universitario (2) Post Grado (3) Otros (4) _____			

4. ¿Cuál es el organismo en el que trabaja?
.....

5. Clasifique, por favor, el tipo de puesto que ocupa la mayor cantidad de tiempo que trabaja en el organismo:

Profesional 1

Supervisor 2

Directivo/Jefe 3

Investigador / técnico / científico 4

Control/Inspección 5

Médico/Asistencial 6

Otro (especifique) 7

.....

6. ¿Cuántos años hace que ocupa su actual puesto?

7. ¿Cuántos puestos diferentes al actual ha ocupado antes?

8. ¿Con qué nombre se designa a su puesto de trabajo?.....
.....

9. ¿Cuál es su antigüedad como agente de la APN?

10. ¿Cuál es su antigüedad como agente en el organismo donde trabaja?

11) Modalidad de vinculación con la APN:

11.1. Planta Permanente: SI (1) (Continúa 11.1.1.) NO (2)
(pasa a 11.2.)

11.1.1. Escalafón:

11.1.2. Categoría (Nivel):

11.2. Planta Transitoria: SI (1) NO (2)

11.3. Contratado Decreto N° 1421/02 SI (1) NO (2)

12) Personal a cargo Si (1) ¿Cuántos? (2) No (3)

Anexo N° II

Dependencias encuestadas



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

DEPENDENCIAS CUYO PERSONAL FUE ENTREVISTADO
CON PERSONAL DEL ESCALAFÓN SINAPA
Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud
Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica
Centro Nacional de Reeducción Social
Colonia Montes de Oca
Dirección Nacional del Antártico
Hospital Nacional Dr. Baldomero Sommer
Instituto Nacional Central Único Coordinador de Ablación e Implante
Instituto Nacional del Agua
Servicio Geológico Minero Argentino

PERSONAL NO SINAPA
Autoridad Regulatoria Nuclear
Comisión Nacional de Actividades Espaciales
Comisión Nacional de Energía Atómica
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
Instituto Nacional de Tecnología Industrial
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
Investigación y Desarrollos de las Fuerzas Armadas

Anexo N° III

Cuadros estadísticos



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

DIMENSION I:

**Evaluación del Estado de la Población Jubilable
Satisfacción General con el trabajo**

En una escala de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción que tiene usted con su propio trabajo?	Sexo		Edad		Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad			
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Total	74	81	58	52	45	15	72	68	105	50	54	50	51
Promedio	7,81	7,68	7,48	7,63	8,20	7,73	7,74	7,75	7,75	7,72	7,81	7,30	8,10

(*) No contestaron 2 personas

En una escala de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción que tiene usted con su propio trabajo?	Sexo		Edad		Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad			
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
1 a 5	5	9	6	6	2	1	6	7	10	4	4	8	2
%	6,7	11,0	10,3	11,5	4,3	6,7	8,3	10,0	9,4	7,8	7,3	16,0	3,8
6 a 10	69	72	52	46	43	14	66	61	95	46	50	42	49
%	92,0	87,8	89,7	88,5	91,5	93,3	91,7	87,1	89,6	90,2	90,9	84,0	94,2
Ns/Nc	1	1			2			2	1	1	1		1
%	1,3	1,2			4,3			2,9	0,9	2,0	1,8		1,9
Casos	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

RESPUESTAS MULTIPLES

¿Por qué motivos califica así su satisfacción con el trabajo? POSITIVO	Sexo		Edad		Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad			
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Posibilidad de desarrollo profesional	103	48	29	41	33	10	48	45	71	32	33	33	37
%	79,7	66,7	55,8	89,1	76,7	71,4	72,7	73,8	74,7	69,6	66,0	78,6	75,5
Calidad del grupo humano	29	15	12	7	10	4	14	11	21	8	12	9	8
%	20,3	20,8	23,1	15,2	23,3	28,6	21,2	18,0	22,1	17,4	24,0	21,4	16,3
Posibilidad de brindar un servicio a la comunidad	16	9	10	4	2	1	6	9	10	6	6	4	6
%	11,3	12,5	19,2	8,7	4,7	7,1	9,1	14,8	10,5	13,0	12,0	9,5	12,2
Ns/Nc	9	4	4	2	3	1	5	3	6	3	3	1	5
%	6,4	5,6	7,7	4,3	7,0	7,1	7,6	4,9	6,3	6,5	6,0	2,4	10,2
Casos	141	72	52	46	43	14	66	61	95	46	50	42	49

¿Por qué motivos califica así su satisfacción con el trabajo? NEGATIVO	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Carencia de insumos para trabajar	3	1	2	2	1			1	2	1	2	1	2		
%	21,4	20,0	22,2	33,3	16,7			16,7	28,6	10,0	50,0	25,0	0,25		
Escasez de personal	2	1	1		2			1	1	2			2		
%	14,3	20,0	11,1		33,3			16,7	14,3	20,0			0,25		
No hay reconocimiento personal/falta de incentivos	9	2	7	5	2	2	1	3	5	6	3	4	3	2	
%	64,3	40,0	77,8	83,3	33,3	100,0	100,0	50,0	71,4	60,0	75,0	100,0	0,375	1	
No hay objetivos a largo plazo (cambian las políticas)	1	1			1			1		1			1		
%	7,1	20,0			16,7			16,7		10,0			0,125		
Casos	14	5	9	6	6	2	1	6	7	10	4	4	8	2	
TOTAL CASOS POSITIVOS + NEGATIVOS	155	74	81	58	52	45	15	72	68	105	50	54	50	51	

En una escala de 1 a 10, en la que 1 es nada orgulloso y 10 es altamente orgulloso: ¿Qué tan orgulloso se siente usted de trabajar en este organismo?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto que Ocupa			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Total	152 (*)	73	79	55	52	45	15	70	67	102	50	52	49	51	
Promedio	8,20	8,27	8,13	7,89	8,35	8,40	8,80	7,97	8,30	7,95	8,70	8,62	8,02	7,94	

(*) No contestaron 5 personas

En una escala de 1 a 10, en la que 1 es nada orgulloso y 10 es altamente orgulloso: ¿Qué tan orgulloso se siente usted de trabajar en este organismo?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
1 a 5	16	5	11	9	5	2		9	7	13	3	4	4	8	
%	10,2	6,7	13,4	15,5	9,6	4,3		12,5	10,0	12,3	5,9	7,3	8,0	15,4	
6 a 10	136	68	68	46	47	43	15	61	60	89	47	48	45	43	
%	86,6	90,7	82,9	79,3	90,4	91,5	100,0	84,7	85,7	84,0	92,2	87,3	90,0	82,7	
Ns/Nc	5	2	3	3		2		2	3	4	1	3	1	1	
%	3,2	2,7	3,7	5,2		4,3		2,8	4,3	3,8	2,0	5,5	2,0	1,9	
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

¿Por qué asignó ese nivel de orgullo? POSITIVO	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Por el prestigio institucional	86	39	47	31	31	24	9	42	35	63	23	32	25	29	
%	63,2	57,4	69,1	67,4	66,0	55,8	60,0	68,9	58,3	70,8	48,9	66,7	55,6	67,4	
Por la antigüedad como miembro de la Institución	19	10	9	3	8	8	3	8	8	14	5	9	5	5	
%	14,0	14,7	13,2	6,5	17,0	18,6	20,0	13,1	13,3	15,7	10,6	18,8	11,1	11,6	
La institución posee un alto potencial científico	7	4	3	3	1	3	1	4	2	2	5	2	4	1	
%	5,1	5,9	4,4	6,5	2,1	7,0	6,7	6,6	3,3	2,2	10,6	4,2	8,9	2,3	
Se trabaja para el desarrollo institucional	8	6	2	2	5	1	1	2	5	5	3	2	4	2	
%	5,9	8,8	2,9	4,3	10,6	2,3	6,7	3,3	8,3	5,6	6,4	4,2	8,9	4,7	
Importancia estratégica del organismo	4	2	2	3		1		1	3	2	2	2	2		
%	2,9	2,9	2,9	6,5		2,3		1,6	5,0	2,2	4,3	4,2	4,4		
La institución trabaja para el beneficio de la comunidad	12	4	8	6	3	3	1	5	6	3	9	4	4	4	
%	8,8	5,9	11,8	13,0	6,4	7,0	6,7	8,2	10,0	3,4	19,1	8,3	8,9	9,3	
Ns/Nc	6	5	1	1	1	4	1	1	4	4	2	2	3	3	
%	4,4	7,4	1,5	2,2	2,1	9,3	6,7	1,6	6,7	4,5	4,3	4,7	6,7	7,0	
Casos	136	68	68	46	47	43	15	61	60	89	47	48	45	43	

¿Por qué asignó ese nivel de orgullo? NEGATIVO	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 o más	
No hay desarrollo	6	1	5	3	2	1		1	5	3	3	2	3	1	
%	37,5	20,0	45,5	33,3	40,0	50,0		11,1	71,4	23,1	100,0	50,0	75,0	12,5	
No hay reconocimiento institucional	3		3	3				3		3				3	
%	18,8		27,3	33,3				33,3		23,1				37,5	
El prestigio de la institución decreció	3	2	1	1	1	1		2	1	3	1	1	2	2	
%	18,8	40,0	9,1	11,1	20,0	50,0		22,2	14,3	23,1	25,0			25,0	
No hay continuidad de gestión	1		1	1				1		1				1	
%	6,3		9,1	11,1				11,1		7,7				12,5	
Ns/Nc	3	2	1	1	2			2	1	3	1	1	1	1	
%	18,8	40,0	9,1	11,1	40,0			22,2	14,3	23,1	25,0	25,0	25,0	12,5	
Casos	16	5	11	9	5	2	0	9	7	13	3	4	4	8	
TOTAL CASOS POSITIVOS + NEGATIVOS	152	73	79	55	52	45	15	24	68	73	92	51	52	53	

Evaluación de la experiencia que le brindó el recorrido por la Administración Pública Nacional

Un mayor reconocimiento social	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	67	35	32	19	21	27	6	28	33	44	23	23	21		
%	42,7	46,7	39,0	32,8	40,4	57,4	40,0	38,9	47,1	41,5	45,1	41,8	40,4		
No	56	26	30	25	17	14	3	28	25	37	19	20	18		
%	35,7	34,7	36,6	43,1	32,7	29,8	20,0	38,9	35,7	34,9	37,3	36,4	34,6		
Ns/nc	34	14	20	14	14	6	6	16	12	25	9	12	13		
%	21,7	18,7	24,4	24,1	26,9	12,8	40,0	22,2	17,1	23,6	17,6	21,8	25,0		
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Una mejor formación técnica profesional	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	127	60	67	45	41	41	14	57	56	87	40	47	41		
%	80,9	80,0	81,7	77,6	78,8	87,2	93,3	79,2	80,0	82,1	78,4	85,5	82,0		
No	19	7	12	9	7	3		9	10	13	6	4	6		
%	12,1	9,3	14,6	15,5	13,5	6,4		12,5	14,3	12,3	11,8	7,3	12,0		
Ns/nc	11	8	3	4	4	3	1	6	4	6	5	4	3		
%	7,0	10,7	3,7	6,9	7,7	6,4	6,7	8,3	5,7	5,7	9,8	7,3	6,0		
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Nivel de ingresos aceptable para sus necesidades	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	79	42	37	25	27	27	6	41	32	51	28	31	24		
%	50,3	56,0	45,1	43,1	51,9	57,4	40,0	56,9	45,7	48,1	54,9	56,4	48,0		
No	58	25	33	24	19	15	6	25	27	42	16	16	21		
%	36,9	33,3	40,2	41,4	36,5	31,9	40,0	34,7	38,6	39,6	31,4	29,1	42,0		
Ns/nc	20	8	12	9	6	5	3	6	11	13	7	8	5		
%	12,7	10,7	14,6	15,5	11,5	10,6	20,0	8,3	15,7	12,3	13,7	14,5	10,0		
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Una continuidad laboral más segura	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	125	62	63	42	42	41	12	60	53	85	40	40	43	42
%	79,6	82,7	76,8	72,4	80,8	87,2	80,0	83,3	75,7	80,2	78,4	72,7	86,0	80,8
No	10	3	7	6	3	1		1	9	5	5	5	2	3
%	6,4	4,0	8,5	10,3	5,8	2,1		1,4	12,9	4,7	9,8	9,1	4,0	5,8
Ns/nc	22	10	12	10	7	5	3	11	8	16	6	10	5	7
%	14,0	13,3	14,6	17,2	13,5	10,6	20,0	15,3	11,4	15,1	11,8	18,2	10,0	13,5
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Cumplir su vocación de servicio público	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	108	48	60	40	33	35	9	47	52	70	38	43	33	32
%	68,8	64,0	73,2	69,0	63,5	74,5	60,0	65,3	74,3	66,0	74,5	78,2	66,0	61,5
No	22	9	13	11	6	5		11	11	18	4	6	8	8
%	14,0	12,0	15,9	19,0	11,5	10,6		15,3	15,7	17,0	7,8	10,9	16,0	15,4
Ns/nc	27	18	9	7	13	7	6	14	7	18	9	6	9	12
%	17,2	24,0	11,0	12,1	25,0	14,9	40,0	19,4	10,0	17,0	17,6	10,9	18,0	23,1
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Un importante crecimiento intelectual en su disciplina	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	112	52	60	41	33	38	13	49	50	71	41	37	37	38
%	71,3	69,3	73,2	70,7	63,5	80,9	86,7	68,1	71,4	67,0	80,4	67,3	74,0	73,1
No	25	9	16	11	11	3		9	16	19	6	9	9	7
%	15,9	12,0	19,5	19,0	21,2	6,4		12,5	22,9	17,9	11,8	16,4	18,0	13,5
Ns/nc	20	14	6	6	8	6	2	14	4	16	4	9	4	7
%	12,7	18,7	7,3	10,3	15,4	12,8	13,3	19,4	5,7	15,1	7,8	16,4	8,0	13,5
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Posibilidad de una jubilación digna	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	62	31	31	18	22	22	4	38	20	46	16	20	19	23	
%	39,5	41,3	37,8	31,0	42,3	46,8	26,7	52,8	28,6	43,4	31,4	36,4	38,0	44,2	
No	52	20	32	24	14	14	8	17	27	33	19	14	19	19	
%	33,1	26,7	39,0	41,4	26,9	29,8	53,3	23,6	38,6	31,1	37,3	25,5	38,0	36,5	
Ns/Nc	43	24	19	16	16	11	3	17	23	27	16	21	12	10	
%	27,4	32,0	23,2	27,6	30,8	23,4	20,0	23,6	32,9	25,5	31,4	38,2	24,0	19,2	
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

RESPUESTAS MULTIPLES

¿Considera que su trayectoria recorrida en este organismo fue...? Opciones acumulables	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Enriquecedora para su desarrollo personal	121	60	61	44	37	40	12	57	52	82	39	41	43	37	
%	77,1	80,0	74,4	75,9	71,2	85,1	80,0	79,2	74,3	77,4	76,5	74,5	86,0	71,2	
Enriquecedora para su desarrollo profesional	129	63	66	43	42	44	14	59	56	87	42	43	39	47	
%	82,2	84,0	80,5	74,1	80,8	93,6	93,3	81,9	80,0	82,1	82,4	78,2	78,0	90,4	
Positiva para los objetivos del área u organismo	131	66	65	43	48	40	14	61	56	86	45	45	44	42	
%	83,4	88,0	79,3	74,1	92,3	85,1	93,3	84,7	80,0	81,1	88,2	81,8	88,0	80,8	
Enriquecedora para la capacitación o desarrollo de profesionales más jóvenes	102	49	53	36	34	32	10	42	50	62	40	37	34	31	
%	65,0	65,3	64,6	62,1	65,4	68,1	66,7	58,3	71,4	58,5	78,4	67,3	68,0	59,6	
Positiva para sus metas personales	90	45	45	30	34	26	10	38	42	57	33	31	30	29	
%	57,3	60,0	54,9	51,7	65,4	55,3	66,7	52,8	60,0	53,8	64,7	56,4	60,0	55,8	
Un motivo de orgullo para su familia y amigos	76	33	43	28	22	26	9	31	36	49	27	29	22	25	
%	48,4	44,0	52,4	48,3	42,3	55,3	60,0	43,1	51,4	46,2	52,9	52,7	44,0	48,1	
Un aporte para la sociedad	107	57	50	34	35	38	11	50	46	73	34	33	37	37	
%	68,2	76,0	61,0	58,6	67,3	80,9	73,3	69,4	65,7	68,9	66,7	60,0	74,0	71,2	
Enriquecedora para la Ciencia, la Tecnología o la Profesión	87	46	41	26	29	32	12	32	43	56	31	25	27	35	
%	55,4	61,3	50,0	44,8	55,8	68,1	80,0	44,4	61,4	52,8	60,8	45,5	54,0	67,3	
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Disposición a seguir desempeñándose en el organismo una vez jubilados

De jubilarse y de existir alguna modalidad para que usted pudiese continuar trabajando en el organismo, ¿lo haría?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad	
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Probablemente SI	67	39	28	28	21	18	5	35	27	45	22	26	24	17
%	42,7	47,6	37,3	48,3	40,4	38,3	33,3	48,6	38,6	42,5	43,1	47,3	48,0	32,7
Seguramente SI	40	13	27	7	14	19	5	13	22	26	14	13	9	18
%	25,5	15,9	36,0	12,1	26,9	40,4	33,3	18,1	31,4	24,5	27,5	23,6	18,0	34,6
Subtotal SI	107	52	55	35	35	37	10	48	49	71	36	39	33	35
%	68,2	63,4	73,3	60,3	67,3	78,7	66,7	66,7	70,0	67,0	70,6	70,9	66,0	67,3
Probablemente NO	22	17	5	10	8	4	3	8	11	15	7	6	7	9
%	14,0	20,7	6,7	17,2	15,4	8,5	20,0	11,1	15,7	14,2	13,7	10,9	14,0	17,3
Seguramente NO	15	5	10	5	6	4	2	7	6	10	5	3	7	5
%	9,6	6,1	13,3	8,6	11,5	8,5	13,3	9,7	8,6	9,4	9,8	5,5	14,0	9,6
Subtotal NO	37	22	15	15	14	8	5	15	17	25	12	9	14	14
%	23,6	20,0	26,8	25,9	26,9	17,0	33,3	20,8	24,3	23,6	23,5	16,4	28,0	26,9
Ns/Nc	13	8	5	8	3	2	0	9	4	10	3	7	3	3
%	8,3	9,8	6,7	13,8	5,8	4,3	0,0	12,5	5,7	9,4	5,9	12,7	6,0	5,8
Total	157	82	75	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

RESPUESTAS MULTIPLES

¿Por qué motivos decidiría seguir trabajando?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad	
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Estoy satisfecho con las actividades que desempeño	53	23	30	16	19	18	5	22	15	34	19	22	16	15
%	49,5	44,2	54,5	45,7	54,3	48,6	50,0	45,8	53,1	47,9	52,8	56,4	48,5	42,9
Para transmitir mis conocimientos / experiencia a nuevas generaciones	34	20	14	10	12	12	3	16	15	21	13	12	9	13
%	31,8	38,5	25,5	28,6	34,3	32,4	30,0	33,3	30,6	29,6	36,1	30,8	27,3	37,1
Para seguir siendo útil a la comunidad	15	6	9	6	3	6	1	7	7	12	3	4	6	5
%	14,0	11,5	16,4	17,1	8,6	16,2	10,0	14,6	14,3	16,9	8,3	10,3	18,2	14,3
Por motivos económicos	8	6	2	4	2	2	5	3	3	5	3	1	4	3
%	7,5	11,5	3,6	11,4	5,7	5,4	10,4	6,1	6,1	7,0	8,3	2,6	12,1	8,6
Ns/Nc	6	6	6	1	1	4	2	3	1	5	1	2	2	2
%	5,6	10,9	10,9	2,9	2,9	10,8	20,0	6,3	2,0	7,0	2,8	5,1	6,1	5,7
Casos	107	52	55	35	35	37	10	48	49	71	36	39	33	35
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

DIMENSION II: CARRERA ADMINISTRATIVA

Participación en Concursos

¿En qué año usted participó por última vez en un concurso de este tipo?	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
No recuerdo el año	26	15	11	8	8	10	3	12	11	20	6	8	5	13
%	16,6	20,0	13,4	13,8	15,4	21,3	20,0	16,7	15,7	18,9	11,8	14,5	10,0	25,0
No participé	55	24	31	23	20	12	3	26	26	39	16	18	19	18
%	35,0	32,0	37,8	39,7	38,5	25,5	20,0	36,1	37,1	36,8	31,4	32,7	38,0	34,6
No contesta	12	5	7	5	3	4		8	4	9	3	4	5	3
%	7,6	6,7	8,5	8,6	5,8	8,5	0,0	11,1	5,7	8,5	5,9	7,3	10,0	5,8
Un año o menos	13	7	6	5	2	6	2	5	6	8	5	7	5	1
%	8,3	9,3	7,3	8,6	3,8	12,8	13,3	6,9	8,6	7,5	9,8	12,7	10,0	1,9
Entre 1 y 5 años	17	8	9	5	6	6	1	7	9	9	8	10	2	5
%	10,8	10,7	11,0	8,6	11,5	12,8	6,7	9,7	12,9	8,5	15,7	18,2	4,0	9,6
Entre 6 y 10 años	5	1	4	2	2	1	2	2	1	4	1	0	4	1
%	3,2	1,3	4,9	3,4	3,8	2,1	13,3	2,8	1,4	3,8	2,0	0,0	8,0	1,9
Más de 10 años	29	15	14	10	11	8	4	12	13	17	12	8	10	11
%	18,5	20,0	17,1	17,2	21,2	17,0	26,7	16,7	18,6	16,0	23,5	14,5	20,0	21,2
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Evaluación de la política de concursos

Las modalidades en las que se realizan los concursos para el ingreso de personal a los escalafones científico técnicos, son a su juicio:	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Muy adecuadas	11	8	3	2	4	5	2	7	2	9	2	5	0	6
%	7,0	10,7	3,7	3,4	7,7	10,6	13,3	9,7	2,9	8,5	3,9	9,1	0,0	11,5
Algo adecuadas	40	20	20	8	17	15	2	16	22	26	14	16	12	12
%	25,5	26,7	24,4	13,8	32,7	31,9	13,3	22,2	31,4	24,5	27,5	29,1	24,0	23,1
Subtotal ADECUADAS	51	28	23	10	21	20	4	23	24	35	16	21	12	18
%	32,5	37,3	28,0	17,2	40,4	42,6	26,7	31,9	34,3	33,0	31,4	38,2	24,0	34,6
Poco adecuadas	40	19	21	16	12	12	7	22	11	29	11	7	15	18
%	25,5	25,3	25,6	27,6	23,1	25,5	46,7	30,6	15,7	27,4	21,6	12,7	30,0	34,6
Nada adecuadas	13	8	5	6	4	3	3	1	9	7	6	5	5	3
%	8,3	10,7	6,1	10,3	7,7	6,4	20,0	1,4	12,9	6,6	11,8	9,1	10,0	5,8
Subtotal INADECUADAS	53	27	26	22	16	15	10	23	20	36	17	12	20	21
%	33,8	36,0	31,7	37,9	30,8	31,9	66,7	31,9	28,6	34,0	33,3	21,8	40,0	40,4
No hay concursos	41	14	27	21	12	8	0	19	22	24	17	16	15	10
%	26,1	18,7	32,9	36,2	23,1	17,0	0,0	26,4	31,4	22,6	33,3	29,1	30,0	19,2
Ns/Nc	12	6	6	5	3	4	1	7	4	11	1	6	3	3
%	7,6	8,0	7,3	8,6	5,8	8,5	6,7	9,7	5,7	10,4	2,0	10,9	6,0	5,8
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Las modalidades en las que se realizan los concursos para el ingreso de personal a los escalafones científico técnicos, son a su juicio:	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
			Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Muy oportunas	10		6	4	3	3	4	2	5	3	8	2	4	1	5
%	8,6		9,8	7,3	8,1	7,5	10,3	13,3	9,4	6,3	9,8	5,9	10,3	2,9	11,9
Algo oportunas	24		15	9	7	9	8	3	9	12	16	8	13	4	7
%	20,7		24,6	16,4	18,9	22,5	20,5	20,0	17,0	25,0	19,5	23,5	33,3	11,4	16,7
Subtotal OPORTUNAS	34		21	13	10	12	12	5	14	15	24	10	17	5	12
%	29,3		34,4	23,6	27,0	30,0	30,8	33,3	26,4	31,3	29,3	29,4	43,6	14,3	28,6
Poco oportunas	18		12	6	7	4	7	2	9	7	11	7	3	6	9
%	15,5		19,7	10,9	18,9	10,0	17,9	13,3	17,0	14,6	13,4	20,6	7,7	17,1	21,4
Nada oportunas	2		2	0	0	0	2	0	0	2	1	1	0	2	0
%	1,7		3,3	0,0	0,0	0,0	5,1	0,0	0,0	4,2	1,2	2,9	0,0	5,7	0,0
Subtotal INOPORTUNAS	20		14	6	7	4	9	2	9	9	12	8	3	8	9
%	17,2		23,0	10,9	18,9	10,0	23,1	13,3	17,0	18,8	14,6	23,5	7,7	22,9	21,4
Ns/Nc	62		26	36	20	24	18	8	30	24	46	16	19	22	21
%	53,4		42,6	65,5	54,1	60,0	46,2	53,3	56,6	50,0	56,1	47,1	48,7	62,9	50,0
Total	116		61	55	37	40	39	15	53	48	82	34	39	35	42
%	100,0		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(No se suman los 41 que en la pregunta anterior contestaron NO HAY CONCURSOS)

Categoría o Nivel Escalafonario

¿Cree usted que su categoría o nivel escalafonario es la/el que le corresponde, tomando en cuenta sus tareas y responsabilidades así como su antigüedad?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
			Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	71		39	32	21	27	23	4	38	29	45	26	28	20	23
%	45,2		52,0	39,0	36,2	51,9	48,9	26,7	52,8	41,4	42,5	51,0	50,9	40,0	44,2
No	78		34	44	33	23	22	11	30	37	54	24	23	28	27
%	49,7		45,3	53,7	56,9	44,2	46,8	73,3	41,7	52,9	50,9	47,1	41,8	56,0	51,9
Ns/Nc	8		2	6	4	2	2		4	4	7	1	4	2	2
%	5,1		2,7	7,3	6,9	3,8	4,3		5,6	5,7	6,6	2,0	7,3	4,0	3,8
Casos	157		75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Ultimo año de promoción

¿Cuántos años hace que promovió de categoría o nivel escalafonario por última vez?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
1	19	13	9	6	4	1	10	8	11	8	11	5	3			
%	12,1	8,0	15,5	11,5	8,5	6,7	13,9	11,4	10,4	15,7	20,0	10,0	5,8			
2	49	21	28	14	17	8	20	21	33	16	16	11	22			
%	31,2	28,0	34,1	26,9	36,2	53,3	27,8	30,0	31,1	31,4	29,1	22,0	42,3			
3	18	9	6	4	8	3	7	8	12	6	8	3	7			
%	11,5	12,0	11,0	7,7	17,0	20,0	9,7	11,4	11,3	11,8	14,5	6,0	13,5			
4	2	1	1	1				2	1	1	1		1			
%	1,3	1,3	1,2	1,9				2,9	0,9	2,0	1,8		1,9			
5	5	4	1	3	1	1	3	1	4	1	1	3	1			
%	3,2	5,3	1,2	5,8	2,1	6,7	4,2	1,4	3,8	2,0	1,8	6,0	1,9			
7	1	1			1			1	1				1			
%	0,6	1,3			2,1			1,4	0,9				1,9			
8	6	4	2	4	1			3	3	3		6				
%	3,8	5,3	2,4	7,7	2,1			4,2	2,8	5,9		12,0				
10	7	3	4	2	1			2	6	1	1	4	2			
%	4,5	4,0	4,9	3,8	2,1			7,1	5,7	2,0	1,8	8,0	3,8			
11	2	1	1	2				2	2		1	1				
%	1,3	1,3	1,2	3,8				2,8	1,9		1,8	2,0				
12	3	2	1	2				3	2	1	1	2				
%	1,9	2,7	1,2	3,8				4,2	1,9	2,0	1,8	4,0				
13	1	1			1			1	1	1		1				
%	0,6	1,3			2,1			1,4	2,0	2,0		2,0				
15	3	1	2	2				2	2	1	1	1	1			
%	1,9	1,3	2,4	3,8				1,4	1,9	2,0	1,8	2,0	1,9			
17	2	2	2					1	2				2			
%	1,3	1,7	2,4	3,4				1,4	1,9				3,8			
19	1	1			1			1	1	1			1			
%	0,6	1,3			2,1			1,4	2,0	2,0			1,9			
20	1	1			1			1	1	1		1				
%	0,6	1,3			2,1			1,4	2,0	2,0		2,0				
Menos de un mes	6	3	3	2	1			2	3	3	3	1	2			
%	3,8	4,0	3,7	3,8	2,1			2,9	2,8	5,9	5,5	2,0	3,8			
Ninguno	20	13	7	7	10	2	10	8	15	5	7	6	7			
%	12,7	17,3	8,5	13,5	21,3	13,3	13,9	11,4	14,2	9,8	12,7	12,0	13,5			
Ns/Nc	11	3	8	3			5	6	9	2	4	5	2			
%	7,0	4,0	9,8	5,8			6,9	8,6	8,5	3,9	7,3	10,0	3,8			
Casos	157	75	82	58	47	15	72	70	106	51	55	50	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

DIMENSION III: DIAGNOSTICO DE SITUACION DEL ORGANISMO

Diagnóstico General

Falta de personal	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Grave	24	11	13	13	6	5	5	10	9	14	10	10	9	5
%	15,3	14,7	15,9	22,4	11,5	10,6	33,3	13,9	12,9	13,2	19,6	18,2	18,0	9,6
Severo	43	22	21	13	16	14	3	19	21	27	16	14	14	15
%	27,4	29,3	25,6	22,4	30,8	29,8	20,0	26,4	30,0	25,5	31,4	25,5	28,0	28,8
Subtotal GRAVE / SEVERO	67	33	34	26	22	19	8	29	30	41	26	24	23	20
%	42,7	44,0	41,5	44,8	42,3	40,4	53,3	40,3	42,9	38,7	51,0	43,6	46,0	38,5
Moderado	59	28	31	21	19	19	3	29	27	43	16	21	17	21
%	37,6	37,3	37,8	36,2	36,5	40,4	20,0	40,3	38,6	40,6	31,4	38,2	34,0	40,4
Equilibrado	14	7	7	4	7	3	1	5	8	9	5	4	5	5
%	8,9	9,3	8,5	6,9	13,5	6,4	6,7	6,9	11,4	8,5	9,8	7,3	10,0	9,6
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	73	35	38	25	26	22	4	34	35	52	21	25	22	26
%	46,5	46,7	46,3	43,1	50,0	46,8	26,7	47,2	50,0	49,1	41,2	45,5	44,0	50,0
No hay problema	11	5	6	3	3	5	1	6	4	8	3	3	4	4
%	7,0	6,7	7,3	5,2	5,8	10,6	6,7	8,3	5,7	7,5	5,9	5,5	8,0	7,7
Ns/Nc	6	2	4	4	1	1	2	3	1	5	1	3	1	2
%	3,8	2,7	4,9	6,9	1,9	2,1	13,3	4,2	1,4	4,7	2,0	5,5	2,0	3,8
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Falta de presupuesto	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
Grave	31	15	16	11	9	11	5	13	13	25	6	10	10	11			
%	19,7	20,0	19,5	19,0	17,3	23,4	33,3	18,1	18,6	23,6	11,8	18,2	20,0	21,2			
Severo	41	21	20	19	10	12	4	24	13	31	10	14	13	14			
%	26,1	28,0	24,4	32,8	19,2	25,5	26,7	33,3	18,6	29,2	19,6	25,5	26,0	26,9			
Subtotal GRAVE / SEVERO	72	36	36	30	19	23	9	37	26	56	16	24	23	25			
%	45,9	48,0	43,9	51,7	36,5	48,9	60,0	51,4	37,1	52,8	31,4	43,6	46,0	48,1			
Moderado	47	23	24	17	17	13	1	22	24	24	23	15	17	15			
%	29,9	30,7	29,3	29,3	32,7	27,7	6,7	30,6	34,3	22,6	45,1	27,3	34,0	28,8			
Equilibrado	19	9	10	5	7	7	2	6	11	11	8	11	6	2			
%	12,1	12,0	12,2	8,6	13,5	14,9	13,3	8,3	15,7	10,4	15,7	20,0	12,0	3,8			
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	66	32	34	22	24	20	3	28	35	35	31	26	23	17			
%	42,0	42,7	41,5	37,9	46,2	42,6	20,0	38,9	50,0	33,0	60,8	47,3	46,0	32,7			
No hay problema	8	4	4	1	4	3	2	2	4	7	1	1	0	7			
%	5,1	5,3	4,9	1,7	7,7	6,4	13,3	2,8	5,7	6,6	2,0	1,8	0,0	13,5			
Ns/Nc	11	3	8	5	5	1	1	5	5	8	3	4	4	3			
%	7,0	4,0	9,8	8,6	9,6	2,1	6,7	6,9	7,1	7,5	5,9	7,3	8,0	5,8			
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

Falta de recursos técnicos	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
Grave	20	9	11	8	3	9	4	6	10	15	5	7	5	8			
%	12,7	12,0	13,4	13,8	5,8	19,1	26,7	8,3	14,3	14,2	9,8	12,7	10,0	15,4			
Severo	38	16	22	13	17	8	3	18	17	28	10	13	10	15			
%	24,2	21,3	26,8	22,4	32,7	17,0	20,0	25,0	24,3	26,4	19,6	23,6	20,0	28,8			
Subtotal GRAVE / SEVERO	58	25	33	21	20	17	7	24	27	43	15	20	15	23			
%	36,9	33,3	40,2	36,2	38,5	36,2	46,7	33,3	38,6	40,6	29,4	36,4	30,0	44,2			
Moderado	57	29	28	20	20	17	2	29	26	36	21	17	21	19			
%	36,3	38,7	34,1	34,5	38,5	36,2	13,3	40,3	37,1	34,0	41,2	30,9	42,0	36,5			
Equilibrado	23	12	11	9	6	8	5	6	12	12	11	12	9	2			
%	14,6	16,0	13,4	15,5	11,5	17,0	33,3	8,3	17,1	11,3	21,6	21,8	18,0	3,8			
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	80	41	39	29	26	25	7	35	38	48	32	29	30	21			
%	51,0	54,7	47,6	50,0	50,0	53,2	46,7	48,6	54,3	45,3	62,7	52,7	60,0	40,4			
No hay problema	11	7	4	3	5	3	0	7	4	9	2	2	2	7			
%	7,0	9,3	4,9	5,2	9,6	6,4	0,0	9,7	5,7	8,5	3,9	3,6	4,0	13,5			
Ns/Nc	8	2	6	5	1	2	1	6	1	6	2	4	3	1			
%	5,1	2,7	7,3	8,6	1,9	4,3	6,7	8,3	1,4	5,7	3,9	7,3	6,0	1,9			
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

Falta de personal capacitado	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	26	11	15	12	6	8	7	11	8	19	7	8	8	10	
%	16,6	14,7	18,3	20,7	11,5	17,0	46,7	15,3	11,4	17,9	13,7	14,5	16,0	19,2	
Severo	54	28	26	17	18	19	3	26	25	36	18	20	19	15	
%	34,4	37,3	31,7	29,3	34,6	40,4	20,0	36,1	35,7	34,0	35,3	36,4	38,0	28,8	
Subtotal GRAVE / SEVERO	80	39	41	29	24	27	10	37	33	55	25	28	27	25	
%	51,0	52,0	50,0	50,0	46,2	57,4	66,7	51,4	47,1	51,9	49,0	50,9	54,0	48,1	
Moderado	50	27	23	18	15	17	3	22	25	32	18	19	15	16	
%	31,8	36,0	28,0	31,0	28,8	36,2	20,0	30,6	35,7	30,2	35,3	34,5	30,0	30,8	
Equilibrado	16	6	10	6	7	3	1	7	8	11	5	5	6	5	
%	10,2	8,0	12,2	10,3	13,5	6,4	6,7	9,7	11,4	10,4	9,8	9,1	12,0	9,6	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	66	33	33	24	22	20	4	29	33	43	23	24	21	21	
%	42,0	44,0	40,2	41,4	42,3	42,6	26,7	40,3	47,1	40,6	45,1	43,6	42,0	40,4	
No hay problema	9	2	7	3	6	0	1	4	4	6	3	1	2	6	
%	5,7	2,7	8,5	5,2	11,5	0,0	6,7	5,6	5,7	5,7	5,9	1,8	4,0	11,5	
Ns/Nc	2	1	1	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	
%	1,3	1,3	1,2	3,4	0,0	0,0	0,0	2,8	0,0	1,9	0,0	3,6	0,0	0,0	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Falta de continuidad en las líneas de acción	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	41	22	19	15	12	14	3	20	18	31	10	12	16	13	
%	26,1	29,3	23,2	25,9	23,1	29,8	20,0	27,8	25,7	29,2	19,6	21,8	32,0	25,0	
Severo	39	17	22	17	14	8	4	17	18	27	12	10	14	15	
%	24,8	22,7	26,8	29,3	26,9	17,0	26,7	23,6	25,7	25,5	23,5	18,2	28,0	28,8	
Subtotal GRAVE / SEVERO	80	39	41	32	26	22	7	37	36	58	22	22	30	28	
%	51,0	52,0	50,0	55,2	50,0	46,8	46,7	51,4	51,4	54,7	43,1	40,0	60,0	53,8	
Moderado	36	20	16	12	10	14	4	17	15	21	15	16	11	9	
%	22,9	26,7	19,5	20,7	19,2	29,8	26,7	23,6	21,4	19,8	29,4	29,1	22,0	17,3	
Equilibrado	17	5	12	6	5	6	0	9	8	10	7	8	4	5	
%	10,8	6,7	14,6	10,3	9,6	12,8	0,0	12,5	11,4	9,4	13,7	14,5	8,0	9,6	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	53	25	28	18	15	20	4	26	23	31	22	24	15	14	
%	33,8	33,3	34,1	31,0	28,8	42,6	26,7	36,1	32,9	29,2	43,1	43,6	30,0	26,9	
No hay problema	17	7	10	6	8	3	2	5	10	11	6	4	4	9	
%	10,8	9,3	12,2	10,3	15,4	6,4	13,3	6,9	14,3	10,4	11,8	7,3	8,0	17,3	
Ns/Nc	7	4	3	2	3	2	2	4	1	6	1	5	1	1	
%	4,5	5,3	3,7	3,4	5,8	4,3	13,3	5,6	1,4	5,7	2,0	9,1	2,0	1,9	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Falta de definición clara de líneas de acción	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
		Grave	34	18	16	14	11	9	4	19	11	25	9	11
%	21,7	24,0	19,5	24,1	21,2	19,1	26,7	26,4	15,7	23,6	17,6	20,0	32,0	13,5
Severo	42	17	25	21	10	11	4	16	22	30	12	15	12	15
%	26,8	22,7	30,5	36,2	19,2	23,4	26,7	22,2	31,4	28,3	23,5	27,3	24,0	28,8
Subtotal GRAVE / SEVERO	76	35	41	35	21	20	8	35	33	55	21	26	28	22
%	48,4	46,7	50,0	60,3	40,4	42,6	53,3	48,6	47,1	51,9	41,2	47,3	56,0	42,3
Moderado	34	19	15	11	12	11	2	17	15	22	12	10	13	11
%	21,7	25,3	18,3	19,0	23,1	23,4	13,3	23,6	21,4	20,8	23,5	18,2	26,0	21,2
Equilibrado	15	7	8	4	5	6	0	6	9	6	9	5	4	6
%	9,6	9,3	9,8	6,9	9,6	12,8	0,0	8,3	12,9	5,7	17,6	9,1	8,0	11,5
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	49	26	23	15	17	17	2	23	24	28	21	15	17	17
%	31,2	34,7	28,0	25,9	32,7	36,2	13,3	31,9	34,3	26,4	41,2	27,3	34,0	32,7
No hay problema	21	11	10	5	8	8	2	8	11	12	9	7	4	10
%	13,4	14,7	12,2	8,6	15,4	17,0	13,3	11,1	15,7	11,3	17,6	12,7	8,0	19,2
Ns/Nc	11	3	8	3	6	2	3	6	2	11	0	7	1	3
%	7,0	4,0	9,8	5,2	11,5	4,3	20,0	8,3	2,9	10,4	0,0	12,7	2,0	5,8
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Falta de motivación del personal	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
		Grave	42	19	23	18	10	14	3	22	17	32	10	16
%	26,8	25,3	28,0	31,0	19,2	29,8	20,0	30,6	24,3	30,2	19,6	29,1	34,0	17,3
Severo	35	15	20	17	12	6	4	15	16	23	12	10	14	11
%	22,3	20,0	24,4	29,3	23,1	12,8	26,7	20,8	22,9	21,7	23,5	18,2	28,0	21,2
Subtotal GRAVE / SEVERO	77	34	43	35	22	20	7	37	33	55	22	26	31	20
%	49,0	45,3	52,4	60,3	42,3	42,6	46,7	51,4	47,1	51,9	43,1	47,3	62,0	38,5
Moderado	42	23	19	12	15	15	6	20	16	28	14	10	15	17
%	26,8	30,7	23,2	20,7	28,8	31,9	40,0	27,8	22,9	26,4	27,5	18,2	30,0	32,7
Equilibrado	21	11	10	4	9	8	1	7	13	10	11	10	2	9
%	13,4	14,7	12,2	6,9	17,3	17,0	6,7	9,7	18,6	9,4	21,6	18,2	4,0	17,3
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	63	34	29	16	24	23	7	27	29	38	25	20	17	26
%	40,1	45,3	35,4	27,6	46,2	48,9	46,7	37,5	41,4	35,8	49,0	36,4	34,0	50,0
No hay problema	11	6	5	4	4	3	1	5	5	7	4	4	2	5
%	7,0	8,0	6,1	6,9	7,7	6,4	6,7	6,9	7,1	6,6	7,8	7,3	4,0	9,6
Ns/Nc	6	1	5	3	2	1	0	3	3	6	0	5	0	1
%	3,8	1,3	6,1	5,2	3,8	2,1	0,0	4,2	4,3	5,7	0,0	9,1	0,0	1,9
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Falta de compromiso del personal	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo				Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
Grave	26	14	12	12	8	6	3	13	10	18	8	10	10	6			
%	16,6	18,7	14,6	20,7	15,4	12,8	20,0	18,1	14,3	17,0	15,7	18,2	20,0	11,5			
Severo	25	11	14	8	10	7	2	11	12	18	7	11	10	4			
%	15,9	14,7	17,1	13,8	19,2	14,9	13,3	15,3	17,1	17,0	13,7	20,0	20,0	7,7			
Subtotal GRAVE / SEVERO	51	25	26	20	18	13	5	24	22	36	15	21	20	10			
%	32,5	33,3	31,7	34,5	34,6	27,7	33,3	33,3	31,4	34,0	29,4	38,2	40,0	19,2			
Moderado	46	23	23	19	11	16	4	24	18	29	17	13	15	18			
%	29,3	30,7	28,0	32,8	21,2	34,0	26,7	33,3	25,7	27,4	33,3	23,6	30,0	34,6			
Equilibrado	26	12	14	7	11	8	3	9	14	14	12	8	7	11			
%	16,6	16,0	17,1	12,1	21,2	17,0	20,0	12,5	20,0	13,2	23,5	14,5	14,0	21,2			
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	72	35	37	26	22	24	7	33	32	43	29	21	22	29			
%	45,9	46,7	45,1	44,8	42,3	51,1	46,7	45,8	45,7	40,6	56,9	38,2	44,0	55,8			
No hay problema	26	14	12	8	10	8	3	10	13	19	7	7	8	11			
%	16,6	18,7	14,6	13,8	19,2	17,0	20,0	13,9	18,6	17,9	13,7	12,7	16,0	21,2			
Ns/Nc	8	1	7	4	2	2	0	5	3	8	0	6	0	2			
%	5,1	1,3	8,5	6,9	3,8	4,3	0,0	6,9	4,3	7,5	0,0	10,9	0,0	3,8			
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

Falta de políticas de capacitación para nuevos empleados	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo				Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
Grave	24	14	10	9	6	9	2	12	10	17	7	10	8	6			
%	15,3	18,7	12,2	15,5	11,5	19,1	13,3	16,7	14,3	16,0	13,7	18,2	16,0	11,5			
Severo	40	16	24	15	14	11	5	20	15	28	12	13	14	13			
%	25,5	21,3	29,3	25,9	26,9	23,4	33,3	27,8	21,4	26,4	23,5	23,6	28,0	25,0			
Subtotal GRAVE / SEVERO	64	30	34	24	20	20	7	32	25	45	19	23	22	19			
%	40,8	40,0	41,5	41,4	38,5	42,6	46,7	44,4	35,7	42,5	37,3	41,8	44,0	36,5			
Moderado	42	21	21	17	15	10	6	14	22	28	14	11	17	14			
%	26,8	28,0	25,6	29,3	28,8	21,3	40,0	19,4	31,4	26,4	27,5	20,0	34,0	26,9			
Equilibrado	23	11	12	5	10	8	2	9	12	13	10	8	7	8			
%	14,6	14,7	14,6	8,6	19,2	17,0	13,3	12,5	17,1	12,3	19,6	14,5	14,0	15,4			
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	65	32	33	22	25	18	8	23	34	41	24	19	24	22			
%	41,4	42,7	40,2	37,9	48,1	38,3	53,3	31,9	48,6	38,7	47,1	34,5	48,0	42,3			
No hay problema	18	9	9	7	3	8	0	11	7	10	8	7	4	7			
%	11,5	12,0	11,0	12,1	5,8	17,0	0,0	15,3	10,0	9,4	15,7	12,7	8,0	13,5			
Ns/Nc	10	4	6	5	4	1	0	6	4	10	0	6	0	4			
%	6,4	5,3	7,3	8,6	7,7	2,1	0,0	8,3	5,7	9,4	0,0	10,9	0,0	7,7			
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

Modalidad de trabajo obsoleta para el presente	Total	Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Grave	21	11	10	8	5	8	3	8	10	14	7	9	5			
%	13,4	14,7	12,2	13,8	9,6	17,0	20,0	11,1	14,3	13,2	13,7	12,7	9,6			
Severo	25	13	12	9	7	9	5	12	8	19	6	8	7			
%	15,9	17,3	14,6	15,5	13,5	19,1	33,3	16,7	11,4	17,9	11,8	14,5	13,5			
Subtotal GRAVE / SEVERO	46	24	22	17	12	17	8	20	18	33	13	15	12			
%	29,3	32,0	26,8	29,3	23,1	36,2	53,3	27,8	25,7	31,1	25,5	27,3	23,1			
Moderado	40	18	22	17	13	10	2	18	20	27	13	15	13			
%	25,5	24,0	26,8	29,3	25,0	21,3	13,3	25,0	28,6	25,5	25,5	27,3	25,0			
Equilibrado	29	13	16	11	9	9	2	10	17	18	11	9	11			
%	18,5	17,3	19,5	19,0	17,3	19,1	13,3	13,9	24,3	17,0	21,6	16,4	21,2			
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	69	31	38	28	22	19	4	28	37	45	24	24	24			
%	43,9	41,3	46,3	48,3	42,3	40,4	26,7	38,9	52,9	42,5	47,1	43,6	46,2			
No hay problema	28	14	14	9	12	7	1	16	11	16	12	11	9			
%	17,8	18,7	17,1	15,5	23,1	14,9	6,7	22,2	15,7	15,1	23,5	20,0	17,3			
Ns/Nc	14	6	8	4	6	4	2	8	4	12	2	5	7			
%	8,9	8,0	9,8	6,9	11,5	8,5	13,3	11,1	5,7	11,3	3,9	9,1	13,5			
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

Falta de coordinación	Total	Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Grave	29	15	14	12	9	8	2	14	13	20	9	5	15			
%	18,5	20,0	17,1	20,7	17,3	17,0	13,3	19,4	18,6	18,9	17,6	9,1	30,0			
Severo	32	13	19	14	10	8	4	15	13	27	5	16	8			
%	20,4	17,3	23,2	24,1	19,2	17,0	26,7	20,8	18,6	25,5	9,8	29,1	16,0			
Subtotal GRAVE / SEVERO	61	28	33	26	19	16	6	29	26	47	14	21	23			
%	38,9	37,3	40,2	44,8	36,5	34,0	40,0	40,3	37,1	44,3	27,5	38,2	46,0			
Moderado	44	22	22	16	16	12	5	13	26	23	21	15	14			
%	28,0	29,3	26,8	27,6	30,8	25,5	33,3	18,1	37,1	21,7	41,2	27,3	28,0			
Equilibrado	22	8	14	7	7	8	2	11	9	14	8	10	6			
%	14,0	10,7	17,1	12,1	13,5	17,0	13,3	15,3	12,9	13,2	15,7	18,2	11,5			
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	66	30	36	23	23	20	7	24	35	37	29	25	21			
%	42,0	40,0	43,9	39,7	44,2	42,6	46,7	33,3	50,0	34,9	56,9	45,5	40,4			
No hay problema	21	13	8	7	7	7	0	14	7	13	8	3	7			
%	13,4	17,3	9,8	12,1	13,5	14,9	0,0	19,4	10,0	12,3	15,7	5,5	14,0			
Ns/Nc	9	4	5	2	3	4	2	5	2	9	0	6	3			
%	5,7	5,3	6,1	3,4	5,8	8,5	13,3	6,9	2,9	8,5	0,0	10,9	5,8			
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

Desorganización en general	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	31	15	16	12	11	8	3	15	13	23	8	8	14	9	
%	19,7	20,0	19,5	20,7	21,2	17,0	20,0	20,8	18,6	21,7	15,7	14,5	28,0	17,3	
Severo	27	13	14	13	6	8	3	14	10	21	6	13	7	7	
%	17,2	17,3	17,1	22,4	11,5	17,0	20,0	19,4	14,3	19,8	11,8	23,6	14,0	13,5	
Subtotal GRAVE / SEVERO	58	28	30	25	17	16	6	29	23	44	14	21	21	16	
%	36,9	37,3	36,6	43,1	32,7	34,0	40,0	40,3	32,9	41,5	27,5	38,2	42,0	30,8	
Moderado	35	19	16	10	15	10	3	15	17	21	14	10	14	11	
%	22,3	25,3	19,5	17,2	28,8	21,3	20,0	20,8	24,3	19,8	27,5	18,2	28,0	21,2	
Equilibrado	26	11	15	11	6	9	2	8	16	15	11	11	6	9	
%	16,6	14,7	18,3	19,0	11,5	19,1	13,3	11,1	22,9	14,2	21,6	20,0	12,0	17,3	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	61	30	31	21	21	19	5	23	33	36	25	21	20	20	
%	38,9	40,0	37,8	36,2	40,4	40,4	33,3	31,9	47,1	34,0	49,0	38,2	40,0	38,5	
No hay problema	25	14	11	8	8	9	1	14	10	15	10	7	7	11	
%	15,9	18,7	13,4	13,8	15,4	19,1	6,7	19,4	14,3	14,2	19,6	12,7	14,0	21,2	
Ns/Nc	13	3	10	4	6	3	3	6	4	11	2	6	2	5	
%	8,3	4,0	12,2	6,9	11,5	6,4	20,0	8,3	5,7	10,4	3,9	10,9	4,0	9,6	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Diagnóstico de Situación Prospectivo a 5 años

Falta de personal	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	37	18	19	19	9	9	4	19	14	25	12	12	12	13	
%	23,6	24,0	23,2	32,8	17,3	19,1	26,7	26,4	20,0	23,6	23,5	21,8	24,0	25,0	
Severo	28	20	8	5	10	13	5	12	11	16	12	6	15	7	
%	17,8	26,7	9,8	8,6	19,2	27,7	33,3	16,7	15,7	15,1	23,5	10,9	30,0	13,5	
Subtotal GRAVE / SEVERO	65	38	27	24	19	22	9	31	25	41	24	18	27	20	
%	41,4	50,7	32,9	41,4	36,5	46,8	60,0	43,1	35,7	38,7	47,1	32,7	54,0	38,5	
Moderado	42	19	23	13	14	15	4	16	22	29	13	13	12	17	
%	26,8	25,3	28,0	22,4	26,9	31,9	26,7	22,2	31,4	27,4	25,5	23,6	24,0	32,7	
Equilibrado	18	8	10	7	7	4	1	9	8	11	7	10	3	5	
%	11,5	10,7	12,2	12,1	13,5	8,5	6,7	12,5	11,4	10,4	13,7	18,2	6,0	9,6	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	60	27	33	20	21	19	5	25	30	40	20	23	15	22	
%	38,2	36,0	40,2	34,5	40,4	40,4	33,3	34,7	42,9	37,7	39,2	41,8	30,0	42,3	
No hay problema	7	3	4	2	4	1	1	1	5	5	2	4	1	2	
%	4,5	4,0	4,9	3,4	7,7	2,1	6,7	1,4	7,1	4,7	3,9	7,3	2,0	3,8	
Ns/Nc	25	7	18	12	8	5	0	15	10	20	5	10	7	8	
%	15,9	9,3	22,0	20,7	15,4	10,6	0,0	20,8	14,3	18,9	9,8	18,2	14,0	15,4	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Falta de presupuesto	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	23	11	12	12	5	6	4	7	12	19	4	9	7	7	
%	14,6	14,7	14,6	20,7	9,6	12,8	26,7	9,7	17,1	17,9	7,8	16,4	14,0	13,5	
Severo	37	21	16	12	11	14	3	19	15	23	14	9	16	12	
%	23,6	28,0	19,5	20,7	21,2	29,8	20,0	26,4	21,4	21,7	27,5	16,4	32,0	23,1	
Subtotal GRAVE / SEVERO	60	32	28	24	16	20	7	26	27	42	18	18	23	19	
%	38,2	42,7	34,1	41,4	30,8	42,6	46,7	36,1	38,6	39,6	35,3	32,7	46,0	36,5	
Moderado	37	20	17	9	15	13	2	18	17	22	15	11	13	13	
%	23,6	26,7	20,7	15,5	28,8	27,7	13,3	25,0	24,3	20,8	29,4	20,0	26,0	25,0	
Equilibrado	13	5	8	6	5	2	3	4	6	8	5	7	3	3	
%	8,3	6,7	9,8	10,3	9,6	4,3	20,0	5,6	8,6	7,5	9,8	12,7	6,0	5,8	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	50	25	25	15	20	15	5	22	23	30	20	18	16	16	
%	31,8	33,3	30,5	25,9	38,5	31,9	33,3	30,6	32,9	28,3	39,2	32,7	32,0	30,8	
No hay problema	5	3	2	1	3	1	1	2	2	3	2	2	0	3	
%	3,2	4,0	2,4	1,7	5,8	2,1	6,7	2,8	2,9	2,8	3,9	3,6	0,0	5,8	
Ns/Nc	42	15	27	18	13	11	2	22	18	31	11	17	11	14	
%	26,8	20,0	32,9	31,0	25,0	23,4	13,3	30,6	25,7	29,2	21,6	30,9	22,0	26,9	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Falta de recursos técnicos	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
															Masc	Fem
Grave	25	16	9	15	4	6	4	8	13	20	5	9	4	12		
%	15,9	19,5	12,0	25,9	7,7	12,8	26,7	11,1	18,6	18,9	9,8	16,4	8,0	23,1		
Severo	29	13	16	11	7	11	2	16	11	21	8	7	13	9		
%	18,5	21,3	15,9	19,0	13,5	23,4	13,3	22,2	15,7	19,8	15,7	12,7	26,0	17,3		
Subtotal GRAVE / SEVERO	54	29	25	26	11	17	6	24	24	41	13	16	17	21		
%	34,4	33,3	35,4	44,8	21,2	36,2	40,0	33,3	34,3	38,7	25,5	29,1	34,0	40,4		
Moderado	42	19	23	10	21	11	1	21	20	24	18	14	15	13		
%	26,8	30,7	23,2	17,2	40,4	23,4	6,7	29,2	28,6	22,6	35,3	25,5	30,0	25,0		
Equilibrado	18	9	9	8	6	4	3	7	8	10	8	7	5	6		
%	11,5	12,0	11,0	13,8	11,5	8,5	20,0	9,7	11,4	9,4	15,7	12,7	10,0	11,5		
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	60	28	32	18	27	15	4	28	28	34	26	21	20	19		
%	38,2	42,7	34,1	31,0	51,9	31,9	26,7	38,9	40,0	32,1	51,0	38,2	40,0	36,5		
No hay problema	7	4	3	2	3	2	1	1	5	3	4	3	1	3		
%	4,5	5,3	3,7	3,4	5,8	4,3	6,7	1,4	7,1	2,8	7,8	5,5	2,0	5,8		
Ns/Nc	36	14	22	12	11	13	4	19	13	28	8	15	12	9		
%	22,9	18,7	26,8	20,7	21,2	27,7	26,7	26,4	18,6	26,4	15,7	27,3	24,0	17,3		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Falta de personal capacitado	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
															Masc	Fem
Grave	40	23	17	21	8	11	5	16	19	29	11	16	12	12		
%	25,5	28,0	22,7	36,2	15,4	23,4	33,3	22,2	27,1	27,4	21,6	29,1	24,0	23,1		
Severo	32	15	17	9	11	12	3	19	10	21	11	5	16	11		
%	20,4	22,7	18,3	15,5	21,2	25,5	20,0	26,4	14,3	19,8	21,6	9,1	32,0	21,2		
Subtotal GRAVE / SEVERO	72	38	34	30	19	23	8	35	29	50	22	21	28	23		
%	45,9	45,3	46,3	51,7	36,5	48,9	53,3	48,6	41,4	47,2	43,1	38,2	56,0	44,2		
Moderado	36	16	20	9	13	14	1	13	22	20	16	12	12	12		
%	22,9	26,7	19,5	15,5	25,0	29,8	6,7	18,1	31,4	18,9	31,4	21,8	24,0	23,1		
Equilibrado	19	11	8	9	9	1	2	8	9	12	7	10	2	7		
%	12,1	10,7	13,4	15,5	17,3	2,1	13,3	11,1	12,9	11,3	13,7	18,2	4,0	13,5		
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	55	27	28	18	22	15	3	21	31	32	23	22	14	19		
%	35,0	37,3	32,9	31,0	42,3	31,9	20,0	29,2	44,3	30,2	45,1	40,0	28,0	36,5		
No hay problema	11	4	7	3	6	2	3	3	5	7	4	3	3	5		
%	7,0	5,3	8,5	5,2	11,5	4,3	20,0	4,2	7,1	6,6	7,8	5,5	6,0	9,6		
Ns/Nc	19	9	10	7	5	7	1	13	5	17	2	9	5	5		
%	12,1	12,0	12,2	12,1	9,6	14,9	6,7	18,1	7,1	16,0	3,9	16,4	10,0	9,6		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Falta de continuidad en las líneas de acción	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
															Masc	Fem	
Grave	28	12	16	14	7	7	4	14	10	20	8	10	9				
%	17,8	16,0	19,5	24,1	13,5	14,9	26,7	19,4	14,3	18,9	15,7	18,2	18,0				
Severo	32	21	11	9	9	14	1	16	15	23	9	8	12				
%	20,4	28,0	13,4	15,5	17,3	29,8	6,7	22,2	21,4	21,7	17,6	14,5	24,0				
Subtotal GRAVE / SEVERO	60	33	27	23	16	21	5	30	25	43	17	18	21				
%	38,2	44,0	32,9	39,7	30,8	44,7	33,3	41,7	35,7	40,6	33,3	32,7	42,0				
Moderado	27	10	17	12	9	6	4	12	11	16	11	7	12				
%	17,2	13,3	20,7	20,7	17,3	12,8	26,7	16,7	15,7	15,1	21,6	12,7	24,0				
Equilibrado	26	12	14	7	11	8	1	10	15	15	11	11	5				
%	16,6	16,0	17,1	12,1	21,2	17,0	6,7	13,9	21,4	14,2	21,6	20,0	10,0				
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	53	22	31	19	20	14	5	22	26	31	22	18	17				
%	33,8	29,3	37,8	32,8	38,5	29,8	33,3	30,6	37,1	29,2	43,1	32,7	34,0				
No hay problema	11	6	5	2	5	4	2	3	6	6	5	4	2				
%	7,0	8,0	6,1	3,4	9,6	8,5	13,3	4,2	8,6	5,7	9,8	7,3	4,0				
Ns/Nc	33	14	19	14	11	8	3	17	13	26	7	15	10				
%	21,0	18,7	23,2	24,1	21,2	17,0	20,0	23,6	18,6	24,5	13,7	27,3	20,0				
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50				
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0				

Falta de definición clara de líneas de acción	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
															Masc	Fem	
Grave	30	15	15	13	9	8	4	12	14	20	10	14	10				
%	19,1	20,0	18,3	22,4	17,3	17,0	26,7	16,7	20,0	18,9	19,6	25,5	20,0				
Severo	27	12	15	14	5	8	2	14	11	20	7	7	9				
%	17,2	16,0	18,3	24,1	9,6	17,0	13,3	19,4	15,7	18,9	13,7	12,7	18,0				
Subtotal GRAVE / SEVERO	57	27	30	27	14	16	6	26	25	40	17	21	19				
%	36,3	36,0	36,6	46,6	26,9	34,0	40,0	36,1	35,7	37,7	33,3	38,2	38,0				
Moderado	30	15	15	11	10	9	2	15	13	19	11	5	14				
%	19,1	20,0	18,3	19,0	19,2	19,1	13,3	20,8	18,6	17,9	21,6	9,1	28,0				
Equilibrado	22	12	10	3	12	7	1	8	13	12	10	9	4				
%	14,0	16,0	12,2	5,2	23,1	14,9	6,7	11,1	18,6	11,3	19,6	16,4	8,0				
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	52	27	25	14	22	16	3	23	26	31	21	14	18				
%	33,1	36,0	30,5	24,1	42,3	34,0	20,0	31,9	37,1	29,2	41,2	25,5	36,0				
No hay problema	13	6	7	3	5	5	1	5	7	8	5	6	2				
%	8,3	8,0	8,5	5,2	9,6	10,6	6,7	6,9	10,0	7,5	9,8	10,9	4,0				
Ns/Nc	35	15	20	14	11	10	5	18	12	27	8	14	11				
%	22,3	20,0	24,4	24,1	21,2	21,3	33,3	25,0	17,1	25,5	15,7	25,5	22,0				
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50				
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0				

Falta de motivación del personal	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	31	14	17	15	9	7	4	10	17	24	7	12	11	8	
%	19,7	18,7	20,7	25,9	17,3	14,9	26,7	13,9	24,3	22,6	13,7	21,8	22,0	15,4	
Severo	35	15	20	15	10	10	4	19	12	23	12	14	13	8	
%	22,3	20,0	24,4	25,9	19,2	21,3	26,7	26,4	17,1	21,7	23,5	25,5	26,0	15,4	
Subtotal GRAVE / SEVERO	66	29	37	30	19	17	8	29	29	47	19	26	24	16	
%	42,0	38,7	45,1	51,7	36,5	36,2	53,3	40,3	41,4	44,3	37,3	47,3	48,0	30,8	
Moderado	29	15	14	8	9	12	1	17	11	17	12	4	13	12	
%	18,5	20,0	17,1	13,8	17,3	25,5	6,7	23,6	15,7	16,0	23,5	7,3	26,0	23,1	
Equilibrado	25	17	8	5	13	7	5	7	13	15	10	9	3	13	
%	15,9	22,7	9,8	8,6	25,0	14,9	33,3	9,7	18,6	14,2	19,6	16,4	6,0	25,0	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	54	32	22	13	22	19	6	24	24	32	22	13	16	25	
%	34,4	42,7	26,8	22,4	42,3	40,4	40,0	33,3	34,3	30,2	43,1	23,6	32,0	48,1	
No hay problema	12	3	9	5	4	3	1	4	7	6	6	6	2	4	
%	7,6	4,0	11,0	8,6	7,7	6,4	6,7	5,6	10,0	5,7	11,8	10,9	4,0	7,7	
Ns/Nc	25	11	14	10	7	8	0	15	10	21	4	10	8	7	
%	15,9	14,7	17,1	17,2	13,5	17,0	0,0	20,8	14,3	19,8	7,8	18,2	16,0	13,5	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Falta de compromiso del personal	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	23	12	11	10	8	5	4	9	10	17	6	11	6	6	
%	14,6	16,0	13,4	17,2	15,4	10,6	26,7	12,5	14,3	16,0	11,8	20,0	12,0	11,5	
Severo	28	14	14	12	7	9	2	17	9	19	9	8	13	7	
%	17,8	18,7	17,1	20,7	13,5	19,1	13,3	23,6	12,9	17,9	17,6	14,5	26,0	13,5	
Subtotal GRAVE / SEVERO	51	26	25	22	15	14	6	26	19	36	15	19	19	13	
%	32,5	34,7	30,5	37,9	28,8	29,8	40,0	36,1	27,1	34,0	29,4	34,5	38,0	25,0	
Moderado	39	18	21	14	12	13	2	16	21	24	15	11	15	13	
%	24,8	24,0	25,6	24,1	23,1	27,7	13,3	22,2	30,0	22,6	29,4	20,0	30,0	25,0	
Equilibrado	25	16	9	6	9	10	5	7	13	14	11	8	5	12	
%	15,9	21,3	11,0	10,3	17,3	21,3	33,3	9,7	18,6	13,2	21,6	14,5	10,0	23,1	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	64	34	30	20	21	23	7	23	34	38	26	19	20	25	
%	40,8	45,3	36,6	34,5	40,4	48,9	46,7	31,9	48,6	35,8	51,0	34,5	40,0	48,1	
No hay problema	17	4	13	7	8	2	2	6	9	11	6	8	3	6	
%	10,8	5,3	15,9	12,1	15,4	4,3	13,3	8,3	12,9	10,4	11,8	14,5	6,0	11,5	
Ns/Nc	25	11	14	9	8	8	0	17	8	21	4	9	8	8	
%	15,9	14,7	17,1	15,5	15,4	17,0	0,0	23,6	11,4	19,8	7,8	16,4	16,0	15,4	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Falta de políticas de capacitación para nuevos empleados	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	18	9	9	9	5	4	3	7	8	13	5	8	4	6	
%	11,5	12,0	11,0	15,5	9,6	8,5	20,0	9,7	11,4	12,3	9,8	14,5	8,0	11,5	
Severo	30	15	15	13	5	12	1	17	12	21	9	9	12	9	
%	19,1	20,0	18,3	22,4	9,6	25,5	6,7	23,6	17,1	19,8	17,6	16,4	24,0	17,3	
Subtotal GRAVE / SEVERO	48	24	24	22	10	16	4	24	20	34	14	17	16	15	
%	30,6	32,0	29,3	37,9	19,2	34,0	26,7	33,3	28,6	32,1	27,5	30,9	32,0	28,8	
Moderado	42	22	20	12	18	12	7	16	19	29	13	10	13	19	
%	26,8	29,3	24,4	20,7	34,6	25,5	46,7	22,2	27,1	27,4	25,5	18,2	26,0	36,5	
Equilibrado	22	10	12	6	11	5	1	10	11	13	9	9	7	6	
%	14,0	13,3	14,6	10,3	21,2	10,6	6,7	13,9	15,7	12,3	17,6	16,4	14,0	11,5	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	64	32	32	18	29	17	8	26	30	42	22	19	20	25	
%	40,8	42,7	39,0	31,0	55,8	36,2	53,3	36,1	42,9	39,6	43,1	34,5	40,0	48,1	
No hay problema	13	6	7	5	3	5	0	6	7	4	9	7	4	2	
%	8,3	8,0	8,5	8,6	5,8	10,6	0,0	8,3	10,0	3,8	17,6	12,7	8,0	3,8	
Ns/Nc	32	13	19	13	10	9	3	16	13	26	6	12	10	10	
%	20,4	17,3	23,2	22,4	19,2	19,1	20,0	22,2	18,6	24,5	11,8	21,8	20,0	19,2	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Modalidad de trabajo obsoleta para el presente	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	18	8	10	5	8	5	5	7	6	13	5	6	6	6	
%	11,5	10,7	12,2	8,6	15,4	10,6	33,3	9,7	8,6	12,3	9,8	10,9	12,0	11,5	
Severo	25	15	10	10	5	10	2	14	9	21	4	7	10	8	
%	15,9	20,0	12,2	17,2	9,6	21,3	13,3	19,4	12,9	19,8	7,8	12,7	20,0	15,4	
Subtotal GRAVE / SEVERO	43	23	20	15	13	15	7	21	15	34	9	13	16	14	
%	27,4	30,7	24,4	25,9	25,0	31,9	46,7	29,2	21,4	32,1	17,6	23,6	32,0	26,9	
Moderado	36	19	17	14	10	12	2	15	19	23	13	9	13	14	
%	22,9	25,3	20,7	24,1	19,2	25,5	13,3	20,8	27,1	21,7	25,5	16,4	26,0	26,9	
Equilibrado	20	10	10	6	9	5	2	6	12	11	9	11	3	6	
%	12,7	13,3	12,2	10,3	17,3	10,6	13,3	8,3	17,1	10,4	17,6	20,0	6,0	11,5	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	56	29	27	20	19	17	4	21	31	34	22	20	16	20	
%	35,7	38,7	32,9	34,5	36,5	36,2	26,7	29,2	44,3	32,1	43,1	36,4	32,0	38,5	
No hay problema	26	12	14	8	11	7	2	11	13	14	12	8	6	12	
%	16,6	16,0	17,1	13,8	21,2	14,9	13,3	15,3	18,6	13,2	23,5	14,5	12,0	23,1	
Ns/Nc	32	11	21	15	9	8	2	19	11	24	8	14	12	6	
%	20,4	14,7	25,6	25,9	17,3	17,0	13,3	26,4	15,7	22,6	15,7	25,5	24,0	11,5	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Falta de coordinación	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	25	11	14	11	8	6	4	11	10	19	6	9	5	11	
%	15,9	14,7	17,1	19,0	15,4	12,8	26,7	15,3	14,3	17,9	11,8	16,4	10,0	21,2	
Severo	31	17	14	13	6	12	4	14	13	22	9	12	13	6	
%	19,7	22,7	17,1	22,4	11,5	25,5	26,7	19,4	18,6	20,8	17,6	21,8	26,0	11,5	
Subtotal GRAVE / SEVERO	56	28	28	24	14	18	8	25	23	41	15	21	18	17	
%	35,7	37,3	34,1	41,4	26,9	38,3	53,3	34,7	32,9	38,7	29,4	38,2	36,0	32,7	
Moderado	26	12	14	11	10	5	2	11	13	17	9	6	9	11	
%	16,6	16,0	17,1	19,0	19,2	10,6	13,3	15,3	18,6	16,0	17,6	10,9	18,0	21,2	
Equilibrado	31	17	14	6	11	14	3	11	17	17	14	11	8	12	
%	19,7	22,7	17,1	10,3	21,2	29,8	20,0	15,3	24,3	16,0	27,5	20,0	16,0	23,1	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	57	29	28	17	21	19	5	22	30	34	23	17	17	23	
%	36,3	38,7	34,1	29,3	40,4	40,4	33,3	30,6	42,9	32,1	45,1	30,9	34,0	44,2	
No hay problema	11	5	6	3	5	3	0	6	5	6	5	4	2	5	
%	7,0	6,7	7,3	5,2	9,6	6,4	0,0	8,3	7,1	5,7	9,8	7,3	4,0	9,6	
Ns/Nc	33	13	20	14	12	7	2	19	12	25	8	13	13	7	
%	21,0	17,3	24,4	24,1	23,1	14,9	13,3	26,4	17,1	23,6	15,7	23,6	26,0	13,5	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Desorganización en general	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Grave	22	10	12	9	8	5	5	10	7	15	7	9	5	8	
%	14,0	13,3	14,6	15,5	15,4	10,6	33,3	13,9	10,0	14,2	13,7	16,4	10,0	15,4	
Severo	29	14	15	15	4	10	0	16	13	24	5	9	10	10	
%	18,5	18,7	18,3	25,9	7,7	21,3	0,0	22,2	18,6	22,6	9,8	16,4	20,0	19,2	
Subtotal GRAVE / SEVERO	51	24	27	24	12	15	5	26	20	39	12	18	15	18	
%	32,5	32,0	32,9	41,4	23,1	31,9	33,3	36,1	28,6	36,8	23,5	32,7	30,0	34,6	
Moderado	26	15	11	8	10	8	3	9	14	15	11	6	13	7	
%	16,6	20,0	13,4	13,8	19,2	17,0	20,0	12,5	20,0	14,2	21,6	10,9	26,0	13,5	
Equilibrado	27	13	14	8	9	10	2	10	15	14	13	12	6	9	
%	17,2	17,3	17,1	13,8	17,3	21,3	13,3	13,9	21,4	13,2	25,5	21,8	12,0	17,3	
Subtotal MODERADO / EQUILIBRADO	53	28	25	16	19	18	5	19	29	29	24	18	19	16	
%	33,8	37,3	30,5	27,6	36,5	38,3	33,3	26,4	41,4	27,4	47,1	32,7	38,0	30,8	
No hay problema	15	7	8	4	7	4	1	6	8	9	6	5	2	8	
%	9,6	9,3	9,8	6,9	13,5	8,5	6,7	8,3	11,4	8,5	11,8	9,1	4,0	15,4	
Ns/Nc	38	16	22	14	14	10	4	21	13	29	9	14	14	10	
%	24,2	21,3	26,8	24,1	26,9	21,3	26,7	29,2	18,6	27,4	17,6	25,5	28,0	19,2	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Evaluación de la cantidad de personal para asegurar la continuidad de los conocimientos

¿La cantidad de personal que trabaja en el área en la que usted se desempeña, considera que es...?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Excesiva	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0		
%	0,6	0,0	1,2	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	1,4	0,9	0,0	1,8	0,0	0,0		
Adecuada	43	20	23	14	15	14	6	22	15	31	12	14	14	15		
%	27,4	26,7	28,0	24,1	28,8	29,8	40,0	30,6	21,4	29,2	23,5	25,5	28,0	28,8		
Subtotal EXCESIVA / ADECUADA	44	20	24	14	16	14	6	22	16	32	12	15	14	15		
%	28,0	26,7	29,3	24,1	30,8	29,8	40,0	30,6	22,9	30,2	23,5	27,3	28,0	28,8		
Escasa	89	43	46	35	30	24	7	41	41	59	30	31	27	31		
%	56,7	57,3	56,1	60,3	57,7	51,1	46,7	56,9	58,6	55,7	58,8	56,4	54,0	59,6		
Claramente Insuficiente	20	11	9	6	6	8	2	7	11	12	8	7	9	4		
%	12,7	14,7	11,0	10,3	11,5	17,0	13,3	9,7	15,7	11,3	15,7	12,7	18,0	7,7		
Subtotal ESCASA / INSUFICIENTE	109	54	55	41	36	32	9	48	52	71	38	38	36	35		
%	69,4	72,0	67,1	70,7	69,2	68,1	60,0	66,7	74,3	67,0	74,5	69,1	72,0	67,3		
Ns/Nc	4	1	3	3	0	1	0	2	2	3	1	2	0	2		
%	2,5	1,3	3,7	5,2	0,0	2,1	0,0	2,8	2,9	2,8	2,0	3,6	0,0	3,8		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

DIMENSION IV: EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL

Políticas - Influencia de las medidas sobre su organismo

Congelamiento de vacantes	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	2	0	2	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	2	
%	1,3	0,0	2,4	1,7	1,9	0,0	0,0	0,0	2,9	1,9	0,0	0,0	0,0	3,8	
Subtotal BENEFICIADO	2	0	2	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	2	
%	1,3	0,0	2,4	1,7	1,9	0,0	0,0	0,0	2,9	1,9	0,0	0,0	0,0	3,8	
Algo perjudicado	29	19	10	7	13	9	2	14	13	20	9	11	9	9	
%	18,5	25,3	12,2	12,1	25,0	19,1	13,3	19,4	18,6	18,9	17,6	20,0	18,0	17,3	
Muy perjudicado	111	50	61	43	32	36	12	51	48	73	38	37	39	35	
%	70,7	66,7	74,4	74,1	61,5	76,6	80,0	70,8	68,6	68,9	74,5	67,3	78,0	67,3	
Subtotal PERJUDICADO	140	69	71	50	45	45	14	65	61	93	47	48	44	44	
%	89,2	92,0	86,6	86,2	86,5	95,7	93,3	90,3	87,1	87,7	92,2	87,3	96,0	84,6	
Ni perjudicado ni beneficiado	4	3	1	1	2	1	0	1	3	3	1	2	0	2	
%	2,5	4,0	1,2	1,7	3,8	2,1	0,0	1,4	4,3	2,8	2,0	3,6	0,0	3,8	
Ns/Nc	11	3	8	6	4	1	1	6	4	8	3	5	2	4	
%	7,0	4,0	9,8	10,3	7,7	2,1	6,7	8,3	5,7	7,5	5,9	9,1	4,0	7,7	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Jubilaciones anticipadas	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	3	1	2	1	2	0	1	0	2	3	0	0	0	3	
%	1,9	1,3	2,4	1,7	3,8	0,0	6,7	0,0	2,9	2,8	0,0	0,0	0,0	5,8	
Levemente beneficiado	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	
%	0,6	0,0	1,2	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	1,4	0,9	0,0	1,8	0,0	0,0	
Subtotal BENEFICIADO	4	1	3	1	3	0	1	0	3	4	0	1	0	3	
%	2,5	1,3	3,7	1,7	5,8	0,0	6,7	0,0	4,3	3,8	0,0	1,8	0,0	5,8	
Algo perjudicado	48	28	20	13	19	16	4	24	20	30	18	15	13	20	
%	30,6	37,3	24,4	22,4	36,5	34,0	26,7	33,3	28,6	28,3	35,3	27,3	26,0	38,5	
Muy perjudicado	32	15	17	11	8	13	5	13	14	16	16	11	16	5	
%	20,4	20,0	20,7	19,0	15,4	27,7	33,3	18,1	20,0	15,1	31,4	20,0	32,0	9,6	
Subtotal PERJUDICADO	80	43	37	24	27	29	9	37	34	46	34	26	29	25	
%	51,0	57,3	45,1	41,4	51,9	61,7	60,0	51,4	48,6	43,4	66,7	47,3	58,0	48,1	
Ni perjudicado ni beneficiado	19	10	9	6	7	6	1	6	12	13	6	8	7	4	
%	12,1	13,3	11,0	10,3	13,5	12,8	6,7	8,3	17,1	12,3	11,8	14,5	14,0	7,7	
Ns/Nc	54	21	33	27	15	12	4	29	21	43	11	20	14	20	
%	34,4	28,0	40,2	46,6	28,8	25,5	26,7	40,3	30,0	40,6	21,6	36,4	28,0	38,5	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Retiros voluntarios	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	2	0	2	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	2	
%	1,3	0,0	2,4	1,7	1,9	0,0	0,0	0,0	2,9	1,9	0,0	0,0	0,0	3,8	
Levemente beneficiado	7	2	5	2	4	1	1	4	2	5	2	3	1	3	
%	4,5	2,7	6,1	3,4	7,7	2,1	6,7	5,6	2,9	4,7	3,9	5,5	2,0	5,8	
Subtotal BENEFICIADO	9	2	7	3	5	1	1	4	4	7	2	3	1	5	
%	5,7	2,7	8,5	5,2	9,6	2,1	6,7	5,6	5,7	6,6	3,9	5,5	2,0	9,6	
Algo perjudicado	44	24	20	17	11	16	5	20	19	30	14	16	11	17	
%	28,0	32,0	24,4	29,3	21,2	34,0	33,3	27,8	27,1	28,3	27,5	29,1	22,0	32,7	
Muy perjudicado	46	22	24	18	12	16	6	22	18	26	20	15	22	9	
%	29,3	29,3	29,3	31,0	23,1	34,0	40,0	30,6	25,7	24,5	39,2	27,3	44,0	17,3	
Subtotal PERJUDICADO	90	46	44	35	23	32	11	42	37	56	34	31	33	26	
%	57,3	61,3	53,7	60,3	44,2	68,1	73,3	58,3	52,9	52,8	66,7	56,4	66,0	50,0	
Ni perjudicado ni beneficiado	19	10	9	4	10	5	0	6	13	12	7	6	6	7	
%	12,1	13,3	11,0	6,9	19,2	10,6	0,0	8,3	18,6	11,3	13,7	10,9	12,0	13,5	
Ns/Nc	39	17	22	16	14	9	3	20	16	31	8	15	10	14	
%	24,8	22,7	26,8	27,6	26,9	19,1	20,0	27,8	22,9	29,2	15,7	27,3	20,0	26,9	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Las Privatizaciones	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	2	0	2	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	2	
%	1,3	0,0	2,4	1,7	1,9	0,0	0,0	0,0	2,9	1,9	0,0	0,0	0,0	3,8	
Levemente beneficiado	2	2	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	
%	1,3	2,7	0,0	0,0	1,9	2,1	0,0	1,4	1,4	0,9	2,0	1,8	0,0	1,9	
Subtotal BENEFICIADO	4	2	2	1	2	1	0	1	3	3	1	1	0	3	
%	2,5	2,7	2,4	1,7	3,8	2,1	0,0	1,4	4,3	2,8	2,0	1,8	0,0	5,8	
Algo perjudicado	19	7	12	11	2	6	3	8	8	11	8	5	10	4	
%	12,1	9,3	14,6	19,0	3,8	12,8	20,0	11,1	11,4	10,4	15,7	9,1	20,0	7,7	
Muy perjudicado	29	17	12	9	5	15	3	13	13	17	12	12	9	8	
%	18,5	22,7	14,6	15,5	9,6	31,9	20,0	18,1	18,6	16,0	23,5	21,8	18,0	15,4	
Subtotal PERJUDICADO	48	24	24	20	7	21	6	21	21	28	20	17	19	12	
%	30,6	32,0	29,3	34,5	13,5	44,7	40,0	29,2	30,0	26,4	39,2	30,9	38,0	23,1	
Ni perjudicado ni beneficiado	41	21	20	15	17	9	1	14	26	23	18	14	15	12	
%	26,1	28,0	24,4	25,9	32,7	19,1	6,7	19,4	37,1	21,7	35,3	25,5	30,0	23,1	
Ns/Nc	64	28	36	22	26	16	8	36	20	52	12	23	16	25	
%	40,8	37,3	43,9	37,9	50,0	34,0	53,3	50,0	28,6	49,1	23,5	41,8	32,0	48,1	
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Congelamiento de Salarios	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	2	0	2	1	1	0	0	2	2	0	0	0	2		
%	1,3	0,0	2,4	1,7	1,9	0,0	0,0	2,9	1,9	0,0	0,0	0,0	3,8		
Levemente beneficiado	2	2	0	0	1	1	0	1	2	0	2	0	0		
%	1,3	2,7	0,0	0,0	1,9	2,1	0,0	1,4	1,9	0,0	3,6	0,0	0,0		
Subtotal BENEFICIADO	4	2	2	1	2	1	0	3	4	0	2	0	2		
%	2,5	2,7	2,4	1,7	3,8	2,1	0,0	4,3	3,8	0,0	3,6	0,0	3,8		
Algo perjudicado	21	11	10	5	8	8	3	9	14	7	10	8	3		
%	13,4	14,7	12,2	8,6	15,4	17,0	20,0	12,5	13,2	13,7	18,2	16,0	5,8		
Muy perjudicado	121	59	62	45	39	37	12	55	80	41	37	41	43		
%	77,1	78,7	75,6	77,6	75,0	78,7	80,0	76,4	75,5	80,4	67,3	82,0	82,7		
Subtotal PERJUDICADO	142	70	72	50	47	45	15	64	94	48	47	49	46		
%	90,4	93,3	87,8	86,2	90,4	95,7	100,0	88,9	88,7	94,1	85,5	98,0	88,5		
Ni perjudicado ni beneficiado	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0		
%	0,6	0,0	1,2	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	2,0	0,0		
Ns/Nc	10	3	7	6	3	1	0	7	7	3	6	0	4		
%	6,4	4,0	8,5	10,3	5,8	2,1	0,0	9,7	6,6	5,9	10,9	0,0	7,7		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Restricciones presupuestarias	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	3	1	2	1	1	1	0	3	2	1	1	0	2		
%	1,9	1,3	2,4	1,7	1,9	2,1	0,0	4,3	1,9	2,0	1,8	0,0	3,8		
Subtotal BENEFICIADO	3	1	2	1	1	1	0	3	2	1	1	0	2		
%	1,9	1,3	2,4	1,7	1,9	2,1	0,0	4,3	1,9	2,0	1,8	0,0	3,8		
Algo perjudicado	27	11	16	14	5	8	1	13	17	10	8	10	9		
%	17,2	14,7	19,5	24,1	9,6	17,0	6,7	18,1	16,0	19,6	14,5	20,0	17,3		
Muy perjudicado	110	55	55	35	41	34	14	48	73	37	36	38	36		
%	70,1	73,3	67,1	60,3	78,8	72,3	93,3	66,7	68,9	72,5	65,5	76,0	69,2		
Subtotal PERJUDICADO	137	66	71	49	46	42	15	61	90	47	44	48	45		
%	87,3	88,0	86,6	84,5	88,5	89,4	100,0	84,7	84,9	92,2	80,0	96,0	86,5		
Ni perjudicado ni beneficiado	4	3	1	1	3	0	0	2	2	2	2	1	1		
%	2,5	4,0	1,2	1,7	5,8	0,0	0,0	2,8	1,9	3,9	3,6	2,0	1,9		
Ns/Nc	13	5	8	7	2	4	0	9	12	1	8	1	4		
%	8,3	6,7	9,8	12,1	3,8	8,5	0,0	12,5	11,3	2,0	14,5	2,0	7,7		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Nivel de equipamiento e inversión	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Muy beneficiado	8	3	5	3	2	3	0	3	5	6	2	2	0	6		
%	5,1	4,0	6,1	5,2	4,3	4,2	0,0	4,2	7,1	5,7	3,9	3,6	0,0	11,5		
Levemente beneficiado	7	4	3	2	2	3	0	3	4	4	3	1	2	4		
%	4,5	5,3	3,7	3,4	4,3	4,2	0,0	4,2	5,7	3,8	5,9	1,8	4,0	7,7		
Subtotal BENEFICIADO	15	7	8	5	6	6	0	6	9	10	5	3	2	10		
%	9,6	9,3	9,8	8,6	11,5	8,5	0,0	8,3	12,9	9,4	9,8	5,5	4,0	19,2		
Algo perjudicado	43	20	23	18	10	15	5	21	17	25	18	10	21	12		
%	27,4	26,7	28,0	31,0	19,2	31,9	33,3	29,2	24,3	23,6	35,3	18,2	42,0	23,1		
Muy perjudicado	73	40	33	19	30	24	8	28	37	50	23	26	21	26		
%	46,5	53,3	40,2	32,8	57,7	51,1	53,3	38,9	52,9	47,2	45,1	47,3	42,0	50,0		
Subtotal PERJUDICADO	116	60	56	37	40	39	13	49	54	75	41	36	42	38		
%	73,9	80,0	68,3	63,8	76,9	83,0	86,7	68,1	77,1	70,8	80,4	65,5	84,0	73,1		
NI perjudicado ni beneficiado	8	3	5	5	2	1	1	4	3	4	4	5	3	0		
%	5,1	4,0	6,1	8,6	3,8	2,1	6,7	5,6	4,3	3,8	7,8	9,1	6,0	0,0		
Ns/Nc	18	5	13	11	4	3	1	13	4	17	1	11	3	4		
%	11,5	6,7	15,9	19,0	7,7	6,4	6,7	18,1	5,7	16,0	2,0	20,0	6,0	7,7		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Reducción de personal	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Muy beneficiado	3	1	2	1	1	1	0	0	3	2	1	1	0	2		
%	1,9	1,3	2,4	1,7	1,9	2,1	0,0	0,0	4,3	1,9	2,0	1,8	0,0	3,8		
Levemente beneficiado	3	2	1	0	2	1	0	0	3	0	3	2	0	1		
%	1,9	2,7	1,2	0,0	3,8	2,1	0,0	0,0	4,3	0,0	5,9	3,6	0,0	1,9		
Subtotal BENEFICIADO	6	3	3	1	3	2	0	0	6	2	4	3	0	3		
%	3,8	4,0	3,7	1,7	5,8	4,3	0,0	0,0	8,6	1,9	7,8	5,5	0,0	5,8		
Algo perjudicado	30	16	14	12	9	9	1	13	16	23	7	9	13	8		
%	19,1	21,3	17,1	20,7	17,3	19,1	6,7	18,1	22,9	21,7	13,7	16,4	26,0	15,4		
Muy perjudicado	91	45	46	32	30	29	13	40	38	58	33	31	32	28		
%	58,0	60,0	56,1	55,2	57,7	61,7	86,7	55,6	54,3	54,7	64,7	56,4	64,0	53,8		
Subtotal PERJUDICADO	121	61	60	44	39	38	14	53	54	81	40	40	45	36		
%	77,1	81,3	73,2	75,9	75,0	80,9	93,3	73,6	77,1	76,4	78,4	72,7	90,0	69,2		
NI perjudicado ni beneficiado	8	5	3	2	4	2	0	5	3	6	2	4	1	3		
%	5,1	6,7	3,7	3,4	7,7	4,3	0,0	6,9	4,3	5,7	3,9	7,3	2,0	5,8		
Ns/Nc	22	6	16	11	6	5	1	14	7	17	5	8	4	10		
%	14,0	8,0	19,5	19,0	11,5	10,6	6,7	19,4	10,0	16,0	9,8	14,5	8,0	19,2		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Entrenamiento de Personal	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	15	3	12	8	4	3	2	5	8	7	6	1	8		
%	9,6	4,0	14,6	13,8	7,7	6,4	13,3	6,9	11,4	13,7	10,9	2,0	15,4		
Levemente beneficiado	19	9	10	6	10	3	1	7	11	6	7	4	8		
%	12,1	12,0	12,2	10,3	19,2	6,4	6,7	9,7	15,7	11,8	12,7	8,0	15,4		
Subtotal BENEFICIADO	34	12	22	14	14	6	3	12	19	13	13	5	16		
%	21,7	16,0	26,8	24,1	26,9	12,8	20,0	16,7	27,1	25,5	23,6	10,0	30,8		
Algo perjudicado	41	21	20	17	14	10	4	20	17	14	11	20	10		
%	26,1	28,0	24,4	29,3	26,9	21,3	26,7	27,8	24,3	27,5	20,0	40,0	19,2		
Muy perjudicado	46	25	21	14	10	22	6	18	22	33	19	12	15		
%	29,3	33,3	25,6	24,1	19,2	46,8	40,0	25,0	31,4	31,1	34,5	24,0	28,8		
Subtotal PERJUDICADO	87	46	41	31	24	32	10	38	39	27	30	32	25		
%	55,4	61,3	50,0	53,4	46,2	68,1	66,7	52,8	55,7	56,6	54,5	64,0	48,1		
Ni perjudicado ni beneficiado	14	9	5	4	7	3	1	9	4	4	4	5	5		
%	8,9	12,0	6,1	6,9	13,5	6,4	6,7	12,5	5,7	9,4	7,3	10,0	9,6		
Ns/Nc	22	8	14	9	7	6	1	13	8	15	7	8	6		
%	14,0	10,7	17,1	15,5	13,5	12,8	6,7	18,1	11,4	14,2	14,5	16,0	11,5		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Cambios de Autoridades Superiores	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	14	6	8	6	3	5	2	3	9	5	3	2	9		
%	8,9	8,0	9,8	10,3	5,8	10,6	13,3	4,2	12,9	9,8	5,5	4,0	17,3		
Levemente beneficiado	12	8	4	2	5	5	3	4	5	7	6	4	2		
%	7,6	10,7	4,9	3,4	9,6	10,6	20,0	5,6	7,1	6,6	10,9	8,0	3,8		
Subtotal BENEFICIADO	26	14	12	8	8	10	5	7	14	16	9	6	11		
%	16,6	18,7	14,6	13,8	15,4	21,3	33,3	9,7	20,0	15,1	16,4	12,0	21,2		
Algo perjudicado	23	8	15	10	8	5	2	14	7	17	4	11	8		
%	14,6	10,7	18,3	17,2	15,4	10,6	13,3	19,4	10,0	16,0	7,3	22,0	15,4		
Muy perjudicado	48	25	23	17	16	15	4	21	23	33	15	22	14		
%	30,6	33,3	28,0	29,3	30,8	31,9	26,7	29,2	32,9	31,1	29,4	44,0	26,9		
Subtotal PERJUDICADO	71	33	38	27	24	20	6	35	30	50	16	33	22		
%	45,2	44,0	46,3	46,6	46,2	42,6	40,0	48,6	42,9	47,2	29,1	66,0	42,3		
Ni perjudicado ni beneficiado	28	14	14	11	8	9	3	13	12	17	10	5	13		
%	17,8	18,7	17,1	19,0	15,4	19,1	20,0	18,1	17,1	16,0	18,2	10,0	25,0		
Ns/Nc	32	14	18	12	12	8	1	17	14	23	20	6	6		
%	20,4	18,7	22,0	20,7	23,1	17,0	6,7	23,6	20,0	21,7	17,6	12,0	11,5		
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Los organismos y su papel en la solución de los problemas del país

Problemas del país abordados desde el organismo

¿Cómo percibe usted los problemas del país abordados desde su organismo en el mediano plazo?	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo				Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más				
Muy graves	8	4	4	4	2	2	0	6	2	6	2	3	4	1				
%	5,1	5,3	4,9	6,9	3,8	4,3	0,0	8,3	2,9	5,7	3,9	5,5	8,0	1,9				
Graves	22	8	14	13	5	4	0	11	11	12	10	8	7	7				
%	14,0	10,7	17,1	22,4	9,6	8,5	0,0	15,3	15,7	11,3	19,6	14,5	14,0	13,5				
Severos	51	25	26	18	18	15	9	17	25	35	16	19	17	15				
%	32,5	33,3	31,7	31,0	34,6	31,9	60,0	23,6	35,7	33,0	31,4	34,5	34,0	28,8				
Subtotal MUY GRAVES / GRAVES / SEVEROS	81	37	44	35	25	21	9	34	38	53	28	30	28	23				
%	51,6	49,3	53,7	60,3	48,1	44,7	60,0	47,2	54,3	50,0	54,9	54,5	56,0	44,2				
Moderados	47	24	23	12	18	17	4	23	20	32	15	12	12	23				
%	29,9	32,0	28,0	20,7	34,6	36,2	26,7	31,9	28,6	30,2	29,4	21,8	24,0	44,2				
Equilibrados	11	9	2	1	5	5	1	5	5	5	6	6	3	2				
%	7,0	12,0	2,4	1,7	9,6	10,6	6,7	6,9	7,1	4,7	11,8	10,9	6,0	3,8				
Sin problemas	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1				
%	0,6	1,3	0,0	0,0	0,0	2,1	0,0	1,4	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	1,9				
Subtotal MODERADOS / EQUILIBRADOS / SIN PROBLEMAS	59	34	25	13	23	23	5	29	25	38	21	18	15	26				
%	37,6	45,3	30,5	22,4	44,2	48,9	33,3	40,3	35,7	35,8	41,2	32,7	30,0	50,0				
Ns/Nc	17	4	13	10	4	3	1	9	7	15	2	7	7	3				
%	10,8	5,3	15,9	17,2	7,7	6,4	6,7	12,5	10,0	14,2	3,9	12,7	14,0	5,8				
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52				
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0				

Aportes del Organismo

¿Cómo ve el aporte del organismo en el mediano plazo a la resolución de los problemas o responsabilidades frente a la ciudadanía?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Muy importante	66	34	32	22	22	22	7	27	32	43	23	21	20	25
%	42,0	45,3	39,0	37,9	42,3	46,8	46,7	37,5	45,7	40,6	45,1	38,2	40,0	48,1
Importante	67	31	36	22	26	19	7	31	29	45	22	26	21	20
%	42,7	41,3	43,9	37,9	50,0	40,4	46,7	43,1	41,4	42,5	43,1	47,3	42,0	38,5
Subtotal MUY IMPORTANTE / IMPORTANTE	133	65	68	44	48	41	14	58	61	88	45	47	41	45
%	84,7	86,7	82,9	75,9	92,3	87,2	93,3	80,6	87,1	83,0	88,2	85,5	82,0	86,5
Poco importante	11	4	7	6	3	2	0	6	5	9	2	2	3	6
%	7,0	5,3	8,5	10,3	5,8	4,3	0,0	8,3	7,1	8,5	3,9	3,6	6,0	11,5
Nada importante	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
%	0,6	1,3	0,0	0,0	0,0	2,1	0,0	1,4	0,0	0,9	0,0	0,0	2,0	0,0
Subtotal POCO / NADA IMPORTANTE	12	5	7	6	3	3	0	7	5	10	2	2	4	6
%	7,6	6,7	8,5	10,3	5,8	6,4	0,0	9,7	7,1	9,4	3,9	3,6	8,0	11,5
Ns/Nc	12	5	7	8	1	3	1	7	4	8	4	6	5	1
%	7,6	6,7	8,5	13,8	1,9	6,4	6,7	9,7	5,7	7,5	7,8	10,9	10,0	1,9
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

ACCIONES DESDE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

RESPUESTAS MÚLTIPLES

En caso de ser aplicable: ¿Que debería contemplar el Convenio Colectivo de Trabajo para mejorar el desempeño de los organismos científico técnicos?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
	Total	Fem	Masc	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Modificaciones en el escalafón que garanticen salarios adecuados	50	31	19	22	18	10	4	22	24	33	17	16	23	11	
%	31,8	37,8	25,3	37,9	34,6	21,3	26,7	30,6	34,3	31,1	33,3	29,1	46,0	21,2	
Que no haya parte del salario que se pague en negro	10	6	4	3	3	4	1	5	4	9	1	4	2	4	
%	6,4	7,3	5,3	5,2	5,8	8,5	6,7	6,9	5,7	8,5	2,0	7,3	4,0	7,7	
Aumento de salarios	27	16	11	4	9	14	3	15	9	17	10	10	5	12	
%	17,2	21,3	13,4	6,9	17,3	29,8	20,0	20,8	12,9	16,0	19,6	18,2	10,0	23,1	
Garantizar las instancias de capacitación	15	8	7	6	5	4	3	8	4	12	3	7	5	3	
%	9,6	9,8	9,3	10,3	9,6	8,5	20,0	11,1	5,7	11,3	5,9	12,7	10,0	5,8	
Horario laboral reducido	1		1		1			1		1			1		
%	0,6		1,3		1,9			1,4		0,9			2,0		
Estabilidad laboral / efectivización en planta permanente	6	5	1	3	3			1	5	5	1	3	1	2	
%	3,8	6,1	1,3	5,2	5,8			1,4	7,1	4,7	2,0	5,5	2,0	3,8	
Garantizar concursos	2	2		1	1			1	1	2		2			
%	1,3	2,4		1,7	1,9			1,4	1,4	1,9		3,6			
Que se cumpla en todos los casos	2		2			2		1	1	1	1	2			
%	1,3		2,7			4,3		1,4	1,4	0,9	2,0	3,6			
Ns/Nc	61	32	29	24	19	18	6	27	28	39	22	19	19	23	
%	38,9	42,7	35,4	41,4	36,5	38,3	40,0	37,5	40,0	36,8	43,1	34,5	38,0	44,2	
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Acciones dentro de la Administración Pública Nacional

RESPUESTAS MULTIPLES

Conocida es la mayor capacidad del sector privado para ofrecer mejores salarios al personal técnico y/o profesional y las limitaciones del sector público para abordarlo. A su juicio y a pesar de ello, ¿que podría hacerse dentro de la APN y de su organismo para atraer y/o retener a los técnicos y/o profesionales?	Sexo		Edad		Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad			
	Total		Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
	Masc	Fem											
Desarrollar planes de capacitación institucional	50	21	29	17	25	8	2	18	32	18	18	14	
%	31,8	28,0	35,4	29,3	48,1	17,0	13,3	25,0	30,2	35,3	32,7	26,9	
Garantizar el desarrollo profesional	17	6	11	10	3	4		7	11	6	10	2	
%	10,8	8,0	13,4	17,2	5,8	8,5	#¡VALOR!	9,7	10,4	11,8	18,2	3,8	
Brindar reconocimiento dentro de la institución	37	20	17	11	14	12	4	17	24	13	12	10	
%	23,6	26,7	20,7	19,0	26,9	25,5	26,7	23,6	22,6	25,5	21,8	19,2	
Buenas condiciones laborales	26	15	11	8	7	11	3	13	15	11	9	10	
%	16,6	20,0	13,4	13,8	13,5	23,4	20,0	18,1	14,2	21,6	16,4	19,2	
Salarios adecuados	30	14	16	13	8	9	3	11	18	12	8	8	
%	19,1	18,7	19,5	22,4	15,4	19,1	20,0	15,3	17,0	23,5	14,5	15,4	
Implementar más programas de investigación y desarrollo	13	8	5	5	5	3	2	5	8	5	4	3	
%	8,3	10,7	6,1	8,6	9,6	6,4	13,3	6,9	7,5	9,8	7,3	5,8	
Mejor cobertura médica	1	1	1	1	1			1	1			1	
%	0,6		1,2		1,9			1,4	0,9			1,9	
Garantizar equipamiento de primera calidad	9	6	3	1	5	3		5	7	2	1	4	
%	5,7	8,0	3,7	1,7	9,6	6,4		6,9	6,6	3,9	1,8	7,7	
Mejorar la infraestructura	3	2	1	1		2		3	2	1	1	2	
%	1,9	2,7	1,2	1,7		4,3		4,2	1,9	2,0	2,0	3,8	
Asegurar el financiamiento de las investigaciones	9	4	5	2	2	5	2	3	5	4	3	3	
%	5,7	5,3	6,1	3,4	3,8	10,6	13,3	4,2	4,7	7,8	5,5	5,8	
Estabilidad laboral / efectivización en planta permanente	5		5	4	1			2	5		3	2	
%	3,2		6,1	6,9	1,9			2,8	4,7		5,5	4,0	
Ns/Nc	14	8	6	5	4	5	3	8	11	3	5	6	
%	8,9	10,7	7,3	8,6	7,7	10,6	20,0	11,1	10,4	5,9	9,1	11,5	
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	106	51	55	50	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Apoyo esperado de las Unidades de Personal

RESPUESTAS MÚLTIPLES

¿En qué cuestiones debería ayudarlo o apoyarlo el directivo a cargo de la unidad de personal?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Incorporación del personal según idoneidad para la tarea	34	16	18	15	8	11	3	17	14	20	14	7	12	15	
%	21,7	21,3	22,0	25,9	15,4	23,4	20,0	23,6	20,0	18,9	27,5	12,7	24,0	28,8	
Promover / facilitar la capacitación	47	20	27	21	16	10	6	18	23	33	14	19	17	11	
%	29,9	26,7	32,9	36,2	30,8	21,3	40,0	25,0	32,9	31,1	27,5	34,5	34,0	21,2	
Proponer nuevos proyectos	7	4	3	3	3	1		3	4	4	3	2	4	1	
%	4,5	5,3	3,7	5,2	5,8	2,1	#VALOR!	4,2	5,7	3,8	5,9	3,6	8,0	1,9	
Asesoramiento sobre las relaciones laborales	3		3	1	1	1	1	1	1	2	1	2		1	
%	1,9		3,7	1,7	1,9	2,1	6,7	1,4	1,4	1,9	2,0	3,6		1,9	
Reconocimiento de las tareas	9	4	5	2	4	3	1	4	4	3	6	3	3	3	
%	5,7	5,3	6,1	3,4	7,7	6,4	6,7	5,6	5,7	2,8	11,8	5,5	6,0	5,8	
Respetar la opinión de los empleados más antiguos	1	1				1			1	1			1		
%	0,6	1,3				2,1			1,4	0,9			2,0		
Asegurar / conseguir mayor financiación	5		5	4	1		1	2	2	3	2	2	1	2	
%	3,2		6,1	6,9	1,9		6,7	2,8	2,9	2,8	3,9	3,6	2,0	3,8	
Nada	6	3	3	2	2	2		1	5	3	3	3		3	
%	3,8	4,0	3,7	3,4	3,8	4,3		1,4	7,1	2,8	5,9	5,5		5,8	
Ns/Nc	53	30	23	15	18	20	5	28	20	40	13	18	18	17	
%	33,8	40,0	28,0	25,9	34,6	42,6	33,3	38,9	28,6	37,7	25,5	32,7	36,0	32,7	
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Grado de Compromiso de las Autoridades

Pensando en la relación entre las autoridades y el personal técnico o profesional del organismo. ¿Usted cree que tienen el mismo nivel de compromiso con la misión y objetivos del organismo que los profesionales o técnicos?	Sexo		Edad		Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad				
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Mayor compromiso	17	5	12	8	5	4		7	10	10	7	7	5	5
%	10,8	6,7	14,6	13,8	9,6	8,5		9,7	14,3	9,4	13,7	12,7	10,0	9,6
El mismo compromiso	74	40	34	21	25	28	9	34	31	50	24	26	21	27
%	47,1	53,3	41,5	36,2	48,1	59,6	60,0	47,2	44,3	47,2	47,1	47,3	42,0	51,9
Menor compromiso	47	21	26	18	20	9	5	21	21	30	17	15	17	15
%	29,9	28,0	31,7	31,0	38,5	19,1	33,3	29,2	30,0	28,3	33,3	27,3	34,0	28,8
Ns/Nc	19	9	10	11	2	6	1	10	8	16	3	7	7	5
%	12,1	12,0	12,2	19,0	3,8	12,8	6,7	13,9	11,4	15,1	5,9	12,7	14,0	9,6
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Desempeño del Organismo en el mediano plazo

¿Cómo ve el desempeño profesional/técnico del organismo en el mediano plazo?	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad			
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Igual que ahora	45	20	25	18	15	12	4	25	16	37	8	13	12	20
%	28,7	26,7	30,5	31,0	28,8	25,5	26,7	34,7	22,9	34,9	15,7	23,6	24,0	38,5
Mejor que ahora	54	28	26	13	22	19	7	26	21	32	22	22	12	20
%	34,4	37,3	31,7	22,4	42,3	40,4	46,7	36,1	30,0	30,2	43,1	40,0	24,0	38,5
Peor que ahora	27	12	15	13	6	8	2	11	14	17	10	7	13	7
%	17,2	16,0	18,3	22,4	11,5	17,0	13,3	15,3	20,0	16,0	19,6	12,7	26,0	13,5
Ns/Nc	31	15	16	14	9	8	2	10	19	20	11	13	13	5
%	19,7	20,0	19,5	24,1	17,3	17,0	13,3	13,9	27,1	18,9	21,6	23,6	26,0	9,6
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

¿Por qué cree que en el organismo se van a desempeñar de esa manera? IGUAL QUE AHORA	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo				Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más				
Capacitación permanente	7	2	5	3	2		2	5	5	2							
%	15,6	10,0	20,0	16,7	13,3	16,7	8,0	31,3	13,5	25,0	23,1	8,3	15,0				
Actualmente existe un gran compromiso con las tareas	11	4	7	6	4	1	8	2	9	2	3	2	6				
%	24,4	20,0	28,0	33,3	26,7	25,0	32,0	12,5	24,3	25,0	23,1	16,7	30,0				
Por la burocracia que existe	4	1	3	1	2		1	3	3	1	1	1	2				
%	8,9	5,0	12,0	5,6	13,3	#VALOR!	4,0	18,8	8,1	12,5	7,7	8,3	10,0				
No hay cambios sustanciales	6	1	5	3	3		3	3	5	1	3		3				
%	13,3	5,0	20,0	16,7	20,0		12,0	18,8	13,5	12,5	23,1		15,0				
Falta de recursos humanos	2	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1					
%	4,4	5,0	4,0	5,6	8,3	25,0	4,0		2,7	12,5	7,7	8,3					
No se desarrollan nuevos proyectos donde trabajar	1	1				1			1			1					
%	2,2	5,0			8,3	25,0			2,7			8,3					
Ns/Nc	15	10	5	4	5	1	10	4	14	1	3	6	6				
%	33,3	50,0	20,0	22,2	33,3	25,0	40,0	25,0	37,8	12,5	23,1	50,0	30,0				
Casos	45	20	25	18	15	4	25	16	37	8	13	12	20				
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0				

¿Por qué cree que en el organismo se van a desempeñar de esa manera? MEJOR QUE AHORA	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Capacitación permanente	25	14	11	5	11	9	6	11	8	17	8	11	4	10		
%	46,3	50,0	42,3	38,5	50,0	47,4	85,7	42,3	38,1	53,1	36,4	50,0	33,3	50,0		
Hay mayor presupuesto	16	9	7	4	5	7	2	7	7	7	9	7	2	7		
%	29,6	32,1	26,9	30,8	22,7	36,8	28,6	26,9	33,3	21,9	40,9	31,8	16,7	35,0		
Incorporación de jóvenes profesionales	10	7	3	2	4	4		3	7	3	7	5	2	3		
%	18,5	25,0	11,5	15,4	18,2	21,1		11,5	33,3	9,4	31,8	22,7	16,7	15,0		
Existe un plan de desarrollo	5	4	1	1	2	2		2	3		5	1	4			
%	9,3	14,3	3,8	7,7	9,1	10,5		7,7	14,3		22,7	4,5	33,3			
Avances tecnológicos	1		1		1		1			1				1		
%	1,9		3,8		4,5		14,3			3,1				5,0		
Compromisos con las tareas	3	2	1	1	1	1		2	1	3		1	2			
%	5,6	7,1	3,8	7,7	4,5	5,3		7,7	4,8	9,4		4,5	16,7			
Ns/Nc	4		4	2		2		3	1	3	1	3		1		
%	7,4		15,4	15,4		10,5		11,5	4,8	9,4	4,5	13,6		5,0		
Casos	54	28	26	13	22	19	7	26	21	32	22	22	12	20		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

¿ Por qué cree que en el organismo se van a desempeñar de esa manera? PEOR QUE AHORA	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad			
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Incorporación de jóvenes profesionales	2	1	1	1	1			1	1							
%	7,4	8,3	6,7	7,7	16,7			9,1	7,1			14,3				
Selección de personal de acuerdo a criterios personalistas	3	2	1	1		2			3			1	2			
%	11,1	16,7	6,7	7,7		25,0			21,4			14,3	20,0			15,4
Falta de recursos humanos	11	6	5	5	1	5	2	3	6			6	5			4
%	40,7	50,0	33,3	38,5	16,7	62,5	100,0	27,3	42,9			35,3	50,0			57,1
El nivel de salarios no es acorde a las tareas	2		2	1	1			1	1			2				
%	7,4		13,3	7,7	16,7			9,1	7,1			14,3				
El personal nuevo no tiene experiencia en el área	6	1	5	5	1			5	1			4	2			2
%	22,2	8,3	33,3	38,5	16,7			45,5	7,1			23,5	20,0			28,6
Falta de objetivos claros	2	1	1		2			1	1			2				1
%	7,4	8,3	6,7		33,3			9,1	7,1			11,8				7,7
No se cuenta con un nivel adecuado de capacitación	1	1				1			1				1			
%	3,7	8,3				12,5			7,1				10,0			14,3
Ns/Nc	1		1	1					1			1				1
%	3,7		6,7	7,7					7,1			5,9				7,7
Casos	27	12	15	13	6	8	2	11	14			17	10			7
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

DIMENSION V: TRANSFERENCIA GENERACIONAL DE LOS CONOCIMIENTOS CIENTÍFICO TÉCNICOS

Diagnóstico de situación

Por favor, conteste marcando con una cruz si en su organismo existe este tipo de personal:	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Becarios	105	52	53	36	34	35	12	47	46	68	37	43	32	30	
%	66,9	69,3	64,6	62,1	65,4	74,5	80,0	65,3	65,7	64,2	72,5	78,2	64,0	57,7	
Pasantes	77	38	39	26	25	26	6	32	39	51	26	28	22	27	
%	49,0	50,7	47,6	44,8	48,1	55,3	40,0	44,4	55,7	48,1	51,0	50,9	44,0	51,9	
Contratados	124	58	66	44	41	39	13	56	55	79	45	47	38	39	
%	79,0	77,3	80,5	75,9	78,8	83,0	86,7	77,8	78,6	74,5	88,2	85,5	76,0	75,0	
Ninguno de los anteriores	8	4	4	5	2	1		4	4	8		2	4	2	
%	5,1	5,3	4,9	8,6	3,8	2,1		5,6	5,7	7,5		3,6	8,0	3,8	
Ns/Nc	8	4	4	2	5	1	1	5	2	7	1	2	2	4	
%	5,1	5,3	4,9	3,4	9,6	2,1	6,7	6,9	2,9	6,6	2,0	3,6	4,0	7,7	
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

Cantidad de Personal capacitado para las actividades técnicas o profesionales que demanda el organismo

Hoy en día	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	36	16	20	10	13	13	6	13	17	23	13	12	12	12	
%	24,2	22,5	25,6	18,9	26,0	28,3	40,0	19,1	25,8	23,5	25,5	22,6	26,1	24,0	
No	106	52	54	41	33	32	9	49	48	68	38	37	33	36	
%	71,1	73,2	69,2	77,4	66,0	69,6	60,0	72,1	72,7	69,4	74,5	69,8	71,7	72,0	
Ns/Nc	7	3	4	2	4	1		6	1	7		4	1	2	
%	4,7	4,2	5,1	3,8	8,0	2,2		8,8	1,5	7,1		7,5	2,2	4,0	
Casos	149	71	78	53	50	46	15	68	66	98	51	53	46	50	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

(No se suman los 8 que en la respuesta anterior contestaron NINGUNO DE LOS ANTERIORES)

Dentro de cinco años	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	29	13	16	11	11	7	2	9	18	17	12	10	9	10
%	19,5	18,3	20,5	20,8	22,0	15,2	13,3	13,2	27,3	17,3	23,5	18,9	19,6	20,0
No	58	29	29	23	14	21	5	27	26	35	23	21	21	16
%	38,9	40,8	37,2	43,4	28,0	45,7	33,3	39,7	39,4	35,7	45,1	39,6	45,7	32,0
Ns/Nc	62	29	33	19	25	18	8	32	22	46	16	22	16	24
%	41,6	40,8	42,3	35,8	50,0	39,1	53,3	47,1	33,3	46,9	31,4	41,5	34,8	48,0
Casos	149	71	78	53	50	46	15	68	66	98	51	53	46	50
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(No se suman los 8 que en la respuesta anterior contestaron NINGUNO DE LOS ANTERIORES)

Dentro de diez años	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	28	13	15	10	8	10	2	10	16	15	13	12	11	5
%	18,8	18,3	19,2	18,9	16,0	21,7	13,3	14,7	24,2	15,3	25,5	22,6	23,9	10,0
No	27	16	11	10	8	9	2	14	11	20	7	12	6	9
%	18,1	22,5	14,1	18,9	16,0	19,6	13,3	20,6	16,7	20,4	13,7	22,6	13,0	18,0
Ns/Nc	94	42	52	33	34	27	11	44	39	63	31	29	29	36
%	63,1	59,2	66,7	62,3	68,0	58,7	73,3	64,7	59,1	64,3	60,8	54,7	63,0	72,0
Casos	149	71	78	53	50	46	15	68	66	98	51	53	46	50
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(No se suman los 8 que en la respuesta anterior contestaron NINGUNO DE LOS ANTERIORES)

En su organismo, ¿trabaja la cantidad suficiente de personas en cada disciplina o especialidad como para asegurar la continuidad de conocimientos y pericia frente a la posibilidad de que alguien se jubile?	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad			
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	19	9	10	5	11	3	2	7	10	11	8	3	8	8
%	12,1	12,0	12,2	8,6	21,2	6,4	13,3	9,7	14,3	10,4	15,7	5,5	16,0	15,4
No	131	63	68	50	38	43	13	58	60	88	43	49	42	40
%	83,4	84,0	82,9	86,2	73,1	91,5	86,7	80,6	85,7	83,0	84,3	89,1	84,0	76,9
Ns/Nc	7	3	4	3	3	1		7		7		3		4
%	4,5	4,0	4,9	5,2	5,8	2,1		9,7		6,6		5,5		7,7
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Obstáculos

¿Cree que existen obstáculos en la APN o en su organismo para incorporar personal técnico profesional de planta que asegure la continuidad de los conocimientos y pericia antes señalados?	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad			
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	116	54	62	45	37	34	10	54	52	75	41	38	40	38
%	73,9	72,0	75,6	77,6	71,2	72,3	66,7	75,0	74,3	70,8	80,4	69,1	80,0	73,1
No	26	13	13	9	9	8	2	11	13	19	7	10	6	10
%	16,6	17,3	15,9	15,5	17,3	17,0	13,3	15,3	18,6	17,9	13,7	18,2	12,0	19,2
Ns/Nc	15	8	7	4	6	5	3	7	5	12	3	7	4	4
%	9,6	10,7	8,5	6,9	11,5	10,6	20,0	9,7	7,1	11,3	5,9	12,7	8,0	7,7
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

RESPUESTAS MÚLTIPLES

¿Qué tipo de obstáculos detecta? Por favor enumérelas	Total	Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Criterios de incorporación de personal	37	20	17	13	13	11	5	17	15	30	7	12	13	12		
%	31,9	37,0	27,4	28,9	35,1	32,4	50,0	31,5	28,8	40,0	17,1	31,6	32,5	31,6		
Burocracias	11	4	7	4	4	3		1	10	7	4	5	4	2		
%	9,5	7,4	11,3	8,9	10,8	8,8		1,9	19,2	9,3	9,8	13,2	10,0	5,3		
Presupuestos	35	14	21	12	13	10		16	19	20	15	11	13	11		
%	30,2	25,9	33,9	26,7	35,1	29,4		29,6	36,5	26,7	36,6	28,9	32,5	28,9		
Vacantes	31	15	16	13	9	9	6	13	12	15	16	8	11	12		
%	26,7	27,8	25,8	28,9	24,3	26,5	60,0	24,1	23,1	20,0	39,0	21,1	27,5	31,6		
Concursos demasiado esporádicos	7	2	5	4	2	1		4	3	3	4	3	2	2		
%	6,0	3,7	8,1	8,9	5,4	2,9		7,4	5,8	4,0	9,8	7,9	5,0	5,3		
No hay relevamiento sobre las necesidades del organismo	2	1	1	1	1			1	1	1	1	2				
%	1,7	1,9	1,6	2,2	2,7			1,9	1,9	1,3	2,4	5,3				
No hay pases a planta permanente	3	1	2	2	1			2	1	2	1	1	1	1		
%	2,6	1,9	3,2	4,4	2,7			3,7	1,9	2,7	2,4	2,6	2,5	2,6		
Salarios bajos	16	10	6	6	6	4	1	10	5	7	9	6	9	1		
%	13,8	18,5	9,7	13,3	16,2	11,8	10,0	18,5	9,6	9,3	22,0	15,8	22,5	2,6		
No existen posibilidades de hacer "carrera laboral" dentro del organismo	2		2	2				2		2				2		
%	1,7		3,2	4,4				3,7		2,7				5,3		
Ns/Nc	5	2	3	1	2	2		3	2	4	1	1	1	3		
%	4,3	3,7	4,8	2,2	5,4	5,9		5,6	3,8	5,3	2,4	2,6	2,5	7,9		
Casos	116	54	62	45	37	34	10	54	52	75	41	38	40	38		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

Recursos necesarios

En el sector donde usted trabaja, ¿se cuenta con los recursos necesarios para que el personal más joven se capacite o se entrene en su formación científico/técnica?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
	Sí	No	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
%	61,8	38,2	65,3	34,7	58,6	41,4	61,7	38,3	66,7	33,3	59,4	40,6	67,3	32,7	59,6
%	30,6	69,4	26,7	73,3	31,0	69,0	31,9	46,7	22,2	35,7	29,2	33,3	25,5	34,0	32,7
Ns/Nc	12		6		6		3		8		4		4		4
%	7,6		8,0		10,3		6,4		11,1		11,3		7,3		7,7
Casos	157		75		58		47		72		106		55		52
%	100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0

¿Cuenta el personal joven con tiempo suficiente dentro de su jornada laboral para dedicarlo a su formación científico/técnica?	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
	Sí	No	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
%	68,2	31,8	68,0	32,0	67,2	32,8	68,1	46,7	79,2	20,8	67,9	32,1	63,6	36,4	69,2
%	36	64	16	20	13	10	10	6	8	22	23	13	12	13	11
%	22,9	77,1	21,3	78,7	22,4	77,6	21,3	40,0	11,1	31,4	21,7	25,5	21,8	26,0	21,2
Ns/Nc	14		8		6		5		7		11		8		5
%	8,9		10,7		10,3		10,6	13,3	9,7	7,1	10,4	5,9	14,5	2,0	9,6
Casos	157		75		58		47		72		106		55		52
%	100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0

Brecha Generacional

¿Cuántos años de entrenamiento laboral cree que necesita un agente para hacer adecuadamente las actividades diarias que usted realiza?	Sexo		Edad			Nivel Educativo				Puesto que Ocupa		Antigüedad	
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
	Total	67	64	43	44	44	15	54	62	85	46	45	44
Promedio	5,94	6,25	6,81	6,18	5,30	4,20	5,06	7,45	5,69	6,83	5,98	6,20	6,10

(*) No contestaron 26 personas

¿Percebe usted algún tipo de brecha generacional entre quienes ejercen profesiones técnico/críticas en su organismo?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo				Puesto Ocupado		Antigüedad	
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
		Sí	98	49	49	34	32	32	11	39	48	61	37	33
%	62,4	65,3	59,8	58,6	61,5	68,1	73,3	54,2	68,6	57,5	72,5	60,0	62,0	65,4
No	35	16	19	14	11	10	3	18	14	29	6	12	13	10
%	22,3	21,3	23,2	24,1	21,2	21,3	20,0	25,0	20,0	27,4	11,8	21,8	26,0	19,2
Ns/Nc	24	10	14	10	9	5	1	15	8	16	8	10	6	8
%	15,3	13,3	17,1	17,2	17,3	10,6	6,7	20,8	11,4	15,1	15,7	18,2	12,0	15,4
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

¿Cómo la definiría?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo				Puesto Ocupado		Antigüedad	
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
		La diferencia de conocimientos específicos del área técnica	35	15	20	14	11	10	5	9	21	23	12	15
%	35,7	30,6	40,8	41,2	34,4	31,3	45,5	23,1	43,8	37,7	32,4	45,5	25,8	35,3
No hay posibilidades de realizar "carrera laboral" dentro del organismo	10	5	5	5	4	1		4	6	6	4	1	9	
%	10,2	10,2	10,2	14,7	12,5	3,1		10,3	12,5	9,8	10,8	3,0	29,0	
Faltan "mandos intermedios"	13	6	7	4	3	6	1	8	4	4	9	3	6	4
%	13,3	12,2	14,3	11,8	9,4	18,8	9,1	20,5	8,3	6,6	24,3	9,1	19,4	11,8
Falta de normativa / reglas "claras"	2	1	1		2				2	1	1	1	1	1
%	2,0	2,0	2,0		6,3				4,2	1,6	2,7	3,0	3,0	2,9
Ns/Nc	38	22	16	11	12	15	5	18	15	27	11	13	8	17
%	38,8	44,9	32,7	32,4	37,5	46,9	45,5	46,2	31,3	44,3	29,7	39,4	25,8	50,0
Casos	98	49	49	34	32	32	11	39	48	61	37	33	31	34
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

POR ESA BRECHA, EL ORGANISMO SE VERÁ:

En el corto plazo	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Muy beneficiado	2	1	1	0	1	1	1	0	1	2	0	0	1	1	
%	2,0	2,0	2,0	0,0	3,1	3,1	9,1	0,0	2,1	3,3	0,0	0,0	3,2	2,9	
Levemente beneficiado	2	0	2	1	1	0	0	1	1	2	0	1	0	1	
%	2,0	0,0	4,1	2,9	3,1	0,0	0,0	2,6	2,1	3,3	0,0	3,0	0,0	2,9	
Subtotal BENEFICIADO	4	1	3	1	2	1	1	1	2	4	0	1	1	2	
%	4,1	2,0	6,1	2,9	6,3	3,1	9,1	2,6	4,2	6,6	0,0	3,0	3,2	5,9	
Algo perjudicado	40	22	18	13	12	15	3	17	20	27	13	12	12	16	
%	40,8	44,9	36,7	38,2	37,5	46,9	27,3	43,6	41,7	44,3	35,1	36,4	38,7	47,1	
Muy perjudicado	41	21	20	15	13	13	5	19	17	23	18	14	13	14	
%	41,8	42,9	40,8	44,1	40,6	40,6	45,5	48,7	35,4	37,7	48,6	42,4	41,9	41,2	
Subtotal PERJUDICADO	81	43	38	28	25	28	8	36	37	50	31	26	25	30	
%	82,7	87,8	77,6	82,4	78,1	87,5	72,7	92,3	77,1	82,0	83,8	78,8	80,6	88,2	
Ni perjudicado ni beneficiado	8	4	4	3	3	2	0	2	6	4	4	2	5	1	
%	8,2	8,2	8,2	8,8	9,4	6,3	0,0	5,1	12,5	6,6	10,8	6,1	16,1	2,9	
Ns/Nc	5	1	4	2	2	1	2	0	3	3	2	4	0	1	
%	5,1	2,0	8,2	5,9	6,3	3,1	18,2	0,0	6,3	4,9	5,4	12,1	0,0	2,9	
Total	98	49	49	34	32	32	11	39	48	61	37	33	31	34	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

En el mediano plazo	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
Muy beneficiado	3	1	2	1	1	1	0	2	3	0	0	1	2			
%	3,1	2,0	4,2	3,0	3,1	9,1	0,0	4,2	5,0	0,0	0,0	3,2	5,9			
Levemente beneficiado	5	4	1	0	2	1	1	3	1	4	3	2	0			
%	5,2	8,2	2,1	0,0	6,3	9,4	2,6	6,3	1,7	10,8	9,4	6,5	0,0			
Subtotal BENEFICIADO	8	5	3	1	3	2	1	5	4	4	3	3	2			
%	8,2	10,2	6,3	3,0	9,4	18,2	2,6	10,4	6,7	10,8	9,4	9,7	5,9			
Algo perjudicado	38	16	22	14	10	3	15	20	22	16	15	10	13			
%	39,2	32,7	45,8	42,4	31,3	27,3	39,5	41,7	36,7	43,2	46,9	32,3	38,2			
Muy perjudicado	37	22	15	12	12	5	17	15	24	13	9	15	13			
%	38,1	44,9	31,3	36,4	37,5	45,5	44,7	31,3	40,0	35,1	28,1	48,4	38,2			
Subtotal PERJUDICADO	75	38	37	26	22	8	32	35	46	29	24	25	26			
%	77,3	77,6	77,1	78,8	68,8	72,7	84,2	72,9	76,7	78,4	75,0	80,6	76,5			
NI perjudicado ni beneficiado	7	2	5	3	3	0	1	6	5	2	2	2	3			
%	7,2	4,1	10,4	9,1	9,4	0,0	2,6	12,5	8,3	5,4	6,3	6,5	8,8			
Ns/Nc	7	4	3	3	3	1	4	2	5	2	3	1	3			
%	7,2	8,2	6,3	9,1	9,4	9,1	10,5	4,2	8,3	5,4	9,4	3,2	8,8			
Total	97	49	48	33	32	11	38	48	60	37	32	31	34			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

UNA PERSONA NO CONTESTÓ LA ALTERNATIVA

En el largo plazo	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
															Masc	Fem	
Muy beneficiado	5	3	2	1	2	2	0	1	4	2	3	2	2	1			
%	5,2	6,1	4,2	3,0	6,3	6,3	0,0	2,6	8,3	3,3	8,1	6,3	6,5	2,9			
Levemente beneficiado	6	3	3	0	2	4	1	2	3	4	2	3	1	2			
%	6,2	6,1	6,3	0,0	6,3	12,5	9,1	5,3	6,3	6,7	5,4	9,4	3,2	5,9			
Subtotal BENEFICIADO	11	6	5	1	4	6	1	3	7	6	5	5	3	3			
%	11,3	12,2	10,4	3,0	12,5	18,8	9,1	7,9	14,6	10,0	13,5	15,6	9,7	8,8			
Algo perjudicado	15	5	10	7	4	4	0	7	8	7	8	5	7	3			
%	15,5	10,2	20,8	21,2	12,5	12,5	0,0	18,4	16,7	11,7	21,6	15,6	22,6	8,8			
Muy perjudicado	31	18	13	11	11	9	5	12	14	21	10	5	12	14			
%	32,0	36,7	27,1	33,3	34,4	28,1	45,5	31,6	29,2	35,0	27,0	15,6	38,7	41,2			
Subtotal PERJUDICADO	46	23	23	18	15	13	5	19	22	28	18	10	19	17			
%	47,4	46,9	47,9	54,5	46,9	40,6	45,5	50,0	45,8	46,7	48,6	31,3	61,3	50,0			
Ni perjudicado ni beneficiado	13	6	7	6	3	4	1	4	8	7	6	8	2	3			
%	13,4	12,2	14,6	18,2	9,4	12,5	9,1	10,5	16,7	11,7	16,2	25,0	6,5	8,8			
Ns/Nc	27	14	13	8	10	9	4	12	11	19	8	9	7	11			
%	27,8	28,6	27,1	24,2	31,3	28,1	36,4	31,6	22,9	31,7	21,6	28,1	22,6	32,4			
Total	97	49	48	33	32	32	11	38	48	60	37	32	31	34			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

UNA PERSONA NO CONTESTÓ LA ALTERNATIVA

¿Cuenta su organismo con la suficiente cantidad de personal preparado para realizar su trabajo una vez que usted se haya retirado?	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más			
															Masc	Fem	
Sí	41	19	22	13	19	9	3	20	18	24	17	15	13	13			
%	26,1	25,3	26,8	22,4	36,5	19,1	20,0	27,8	25,7	22,6	33,3	27,3	26,0	25,0			
No	98	49	49	36	28	34	11	42	45	67	31	33	32	33			
%	62,4	65,3	59,8	62,1	53,8	72,3	73,3	58,3	64,3	63,2	60,8	60,0	64,0	63,5			
Ns/Nc	18	7	11	9	5	4	1	10	7	15	3	7	5	6			
%	11,5	9,3	13,4	15,5	9,6	8,5	6,7	13,9	10,0	14,2	5,9	12,7	10,0	11,5			
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52			
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0			

De la Capacitación y el Personal de Reemplazo

(El 26,1% que contestó que sí)

¿Considera que las ofertas disponibles de capacitación para el fortalecimiento de las capacidades laborales del personal en su organismo o en la APN en general son:	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Suficientes	14	6	8	3	5	6	0	9	5	6	8	4			
%	34,1	31,6	36,4	23,1	26,3	66,7	0,0	45,0	27,8	25,0	47,1	30,8	30,8		
Subtotal EXCESIVAS / SUFICIENTES	14	6	8	3	5	6	0	9	5	6	8	4			
%	34,1	31,6	36,4	23,1	26,3	66,7	0,0	45,0	27,8	25,0	47,1	30,8	30,8		
Escasas	24	11	13	8	13	3	3	10	11	15	9	9	7		
%	58,5	57,9	59,1	61,5	68,4	33,3	100,0	50,0	61,1	62,5	52,9	69,2	53,8		
Nulas	2	1	1	1	1	0	0	0	2	2	0	0	2		
%	4,9	5,3	4,5	7,7	5,3	0,0	0,0	0,0	11,1	8,3	0,0	0,0	15,4		
Subtotal ESCASAS / NULAS	26	12	14	9	14	3	3	10	13	17	9	9	9		
%	63,4	63,2	63,6	69,2	73,7	33,3	100,0	50,0	72,2	70,8	52,9	69,2	69,2		
Ns/Nc	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0		
%	2,4	5,3	0,0	7,7	0,0	0,0	0,0	5,0	0,0	4,2	0,0	0,0	0,0		
Total	41	19	22	13	19	9	3	20	18	24	17	13	13		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

INCORPORACION DE PERSONAL MEDIANTE CONTRATOS

En el pasado	Total		Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más				
Me benefició mucho	24	11	6	9	9	2	9	13	14	10	10	6	8				
%	15,3	14,7	10,3	17,3	19,1	13,3	12,5	18,6	13,2	19,6	18,2	12,0	15,4				
Me benefició levemente	26	14	11	6	9	0	13	13	16	10	6	12	8				
%	16,6	18,7	19,0	11,5	19,1	0,0	18,1	18,6	15,1	19,6	10,9	24,0	15,4				
Subtotal BENEFICIADO	50	25	17	15	18	2	22	26	30	20	16	18	16				
%	31,8	33,3	29,3	28,8	38,3	13,3	30,6	37,1	28,3	39,2	29,1	36,0	30,8				
Me perjudicó algo	9	6	3	2	4	3	2	4	4	5	5	4	0				
%	5,7	8,0	5,2	3,8	8,5	20,0	2,8	5,7	3,8	9,8	9,1	8,0	0,0				
Me perjudicó mucho	10	2	5	3	2	2	2	6	6	4	1	4	5				
%	6,4	2,7	8,6	5,8	4,3	13,3	2,8	8,6	5,7	7,8	1,8	8,0	9,6				
Subtotal PERJUDICADO	19	8	8	5	6	5	4	10	10	9	6	8	5				
%	12,1	10,7	13,8	9,6	12,8	33,3	5,6	14,3	9,4	17,6	10,9	16,0	9,6				
No me afectó	58	27	23	20	15	6	26	26	38	20	20	18	20				
%	36,9	36,0	39,7	38,5	31,9	40,0	36,1	37,1	35,8	39,2	36,4	36,0	38,5				
Ns/Nc	30	15	10	12	8	2	20	8	28	2	13	6	11				
%	19,1	20,0	17,2	23,1	17,0	13,3	27,8	11,4	26,4	3,9	23,6	12,0	21,2				
Total	157	75	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52				
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0				

En el presente	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Me benefició mucho	24	10	14	7	10	7	0	10	14	13	11	9	7	8
%	15,3	13,3	17,1	12,1	19,2	14,9	0,0	13,9	20,0	12,3	21,6	16,4	14,0	15,4
Me benefició levemente	30	16	14	13	8	9	2	13	15	15	15	9	14	7
%	19,1	21,3	17,1	22,4	15,4	19,1	13,3	18,1	21,4	14,2	29,4	16,4	28,0	13,5
Subtotal BENEFICIADO	54	26	28	20	18	16	2	23	29	28	26	18	21	15
%	34,4	34,7	34,1	34,5	34,6	34,0	13,3	31,9	41,4	26,4	51,0	32,7	42,0	28,8
Me perjudicó algo	19	13	6	5	7	7	3	8	8	12	7	6	9	4
%	12,1	17,3	7,3	8,6	13,5	14,9	20,0	11,1	11,4	11,3	13,7	10,9	18,0	7,7
Me perjudicó mucho	10	2	8	5	2	3	3	2	5	7	3	2	4	4
%	6,4	2,7	9,8	8,6	3,8	6,4	20,0	2,8	7,1	6,6	5,9	3,6	8,0	7,7
Subtotal PERJUDICADO	29	15	14	10	9	10	6	10	13	19	10	8	13	8
%	18,5	20,0	17,1	17,2	17,3	21,3	40,0	13,9	18,6	17,9	19,6	14,5	26,0	15,4
No me afectó	44	17	27	18	15	11	3	20	21	31	13	19	10	15
%	28,0	22,7	32,9	31,0	28,8	23,4	20,0	27,8	30,0	29,2	25,5	34,5	20,0	28,8
Ns/Nc	30	17	13	10	10	10	4	19	7	28	2	10	6	14
%	19,1	22,7	15,9	17,2	19,2	21,3	26,7	26,4	10,0	26,4	3,9	18,2	12,0	26,9
Total	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

¿Por qué opina de esta manera (en relación al presente)? ME BENEFICIÓ MUCHO / LEVEMENTE	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	41	75,9	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
			20	21	17	13	11	2	19	20	21	20	14	17	10	
Fue necesario contratar personal técnico especializado	5	9,3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	
Ha permitido lograr las metas de los proyectos	9,3	11,5	7,1	10,0	18,8			8,7	10,3	7,1	11,5	5,6	9,5	13,3		
Es una forma de incorporación precaria / poco reconocida	5	9,3	3,8	14,3	5,0	22,2			17,2	14,3	3,8	16,7	4,8	6,7		
Falta de concursos	1	1,9	3,8			1	5,6		3,4		3,8			1		
%	3	5,6	1	2	2			2	3,4	3				6,7		
Ns/Nc	5,6	54	3,8	7,1	5,0	12,5		8,7	3,4	10,7			9,5	6,7		
Casos	26	100,0	28	100,0	100,0	100,0	100,0	23	29	28	26	18	21	15		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

UNA PERSONA CONTESTÓ MÁS DE UN MOTIVO, SON 54 CASOS, 55 RESPUESTAS

¿Por qué opina de esta manera (en relación al presente)? NO ME AFECTÓ	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	3 <th rowspan="2">6,8 <th>Masc</th> <th>Fem</th> <th>Hasta 54</th> <th>55 a 59</th> <th>60 ó más</th> <th>Terciario</th> <th>Universitario</th> <th>Postgrado</th> <th>Profesional</th> <th>Directivo</th> <th>Hasta 5</th> <th>6 a 15</th> <th>16 ó más</th> </th>	6,8 <th>Masc</th> <th>Fem</th> <th>Hasta 54</th> <th>55 a 59</th> <th>60 ó más</th> <th>Terciario</th> <th>Universitario</th> <th>Postgrado</th> <th>Profesional</th> <th>Directivo</th> <th>Hasta 5</th> <th>6 a 15</th> <th>16 ó más</th>	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
			1 <th>2 <th>2 <th>2 <th>1 <th> <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th></th></th></th></th></th></th></th>	2 <th>2 <th>2 <th>1 <th> <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th></th></th></th></th></th></th>	2 <th>2 <th>1 <th> <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th></th></th></th></th></th>	2 <th>1 <th> <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th></th></th></th></th>	1 <th> <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th></th></th></th>	<th>2 <th>1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th></th></th>	2 <th>1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th></th>	1 <th>1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th></th>	1 <th>2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th></th>	2 <th>1 <th>1 <th>2 </th></th></th>	1 <th>1 <th>2 </th></th>	1 <th>2 </th>	2	
Fue necesario contratar personal técnico especializado	5,9	7,4	11,1	9,1				10,0	4,8	7,7	5,3			13,3		
Es una forma de incorporación precaria / poco reconocida	5	11,4	5,9	14,8	22,2	6,7		33,3	15,0	4,8	16,1	5,3	10,0	20,0		
%	6	13,6	5,9	18,5	16,7	6,7	18,2		20,0	9,5	16,1	7,7	26,3	6,7		
Hay escasa incorporación de personal técnico especializado	10	22,7	4	6	3	5	2	1	4	5	8	2	4	4		
No lo beneficia ni lo perjudica	20	45,5	23,5	22,2	16,7	33,3	18,2	33,3	20,0	23,8	25,8	15,4	10,5	40,0	26,7	
%	20	44	10	10	6	8	6	1	7	12	11	9	10	5	5	
Ns/Nc	45,5	44	58,8	37,0	33,3	53,3	54,5	33,3	35,0	57,1	35,5	69,2	52,6	50,0	33,3	
Casos	17	100,0	27	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	20	21	31	13	19	10	15	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

¿Por qué opina de esta manera (en relación al presente)? ME PERJUDICÓ ALGO / MUCHO	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Fue necesario contratar personal técnico especializado														
%	3	1	2	1	1		2	1	2	1	1	1	1	
Es una forma de incorporación precaria / poco reconocida														
%	12	8	4	3	5	4	5	3	8	4	4	3	5	
	41,4	53,3	28,6	33,3	50,0	66,7	50,0	23,1	42,1	40,0	50,0	23,1	62,5	
Hay escasa incorporación de personal técnico especializado														
%	7	4	3	2	3	1	1	5	4	3	1	5	1	
No consideraron la antigüedad														
%	24,1	26,7	21,4	33,3	20,0	16,7	10,0	38,5	21,1	30,0	12,5	38,5	12,5	
	4	1	3	1	1		1	3	2	2	1	2	1	
%	13,8	6,7	21,4	11,1	10,0		10,0	23,1	10,5	20,0	12,5	15,4	12,5	
Ns/Nc														
%	3	1	2	1	1	1	1	1	3		1	2		
	10,3	6,7	14,3	11,1	10,0	16,7	10,0	7,7	15,8		12,5	15,4		
Casos														
%	29	15	14	9	10	6	10	13	19	10	8	13	8	
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

RESPUESTAS MÚLTIPLES

El personal que estaría llamado a reemplazarlo cuando usted se retire necesitaría contar con:	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Más capacitación teórica														
%	30	17	13	8	11	4	17	9	21	9	5	9	16	
	19,1	22,7	15,9	15,4	23,4	26,7	23,6	12,9	19,8	17,6	9,1	18,0	30,8	
Más capacitación práctica														
%	32	17	15	7	15	5	18	9	24	8	8	9	15	
	20,4	22,7	18,3	13,5	31,9	33,3	25,0	12,9	22,6	15,7	14,5	18,0	28,8	
Capacitación teórica y práctica por igual														
%	113	50	63	41	29	11	49	53	77	36	46	35	32	
	72,0	66,7	76,8	78,8	61,7	73,3	68,1	75,7	72,6	70,6	83,6	70,0	61,5	
No necesita capacitación teórica														
%	1		1					1	1				1	
	0,6		1,2	1,7				1,4	0,9				1,9	
No necesita capacitación práctica														
%	2	1	1	2				2	1	1		1	1	
	1,3	1,3	1,2	3,8				2,9	0,9	2,0		2,0	1,9	
Ns/Nc														
%	6	4	2	2	1		2	4	4	2	2	3	1	
	3,8	5,3	2,4	3,8	2,1		2,8	5,7	3,8	3,9	3,6	6,0	1,9	
Casos														
%	157	75	82	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

¿Considera que en el mercado laboral actual hay suficientes especialistas capacitados para asumir las responsabilidades laborales que usted realiza?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	69	0	37	24	0	0	0	0	25	45	0	0	0	21
%	43,9	42,7	45,1	41,4	53,8	36,2	46,7	51,4	35,7	42,5	47,1	52,7	38,0	40,4
No	68	34	34	0	18	0	0	0	36	43	25	0	26	26
%	43,3	45,3	41,5	44,8	34,6	51,1	40,0	36,1	51,4	40,6	49,0	29,1	52,0	50,0
Ns/Nc	20	9	11	8	6	6	0	9	9	18	2	10	5	5
%	12,7	12,0	13,4	13,8	11,5	12,8	13,3	12,5	12,9	17,0	3,9	18,2	10,0	9,6
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Planificación

En el marco de sus tareas, ¿se planifican las actividades a mediano y largo plazo?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
Sí	110	55	55	37	39	34	9	46	55	66	44	38	36	36
%	70,1	73,3	67,1	63,8	75,0	72,3	60,0	63,9	78,6	62,3	86,3	69,1	72,0	69,2
No	41	18	23	18	13	10	5	24	12	34	7	12	14	15
%	26,1	24,0	28,0	31,0	25,0	21,3	33,3	33,3	17,1	32,1	13,7	21,8	28,0	28,8
Ns/Nc	6	2	4	3	3	3	1	2	3	6	5	5	1	1
%	3,8	2,7	4,9	5,2	6,4	6,4	6,7	2,8	4,3	5,7	9,1	9,1	1,9	1,9
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

RESPUESTAS MÚLTIPLES

¿Cuáles son los temas centrales que se abordan en esa planificación?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Actividades específicas / técnicas del área de trabajo	45	25	20	14	17	14	3	21	26	19	18	14	13		
%	40,9	45,5	36,4	37,8	43,6	41,2	33,3	45,7	39,4	43,2	47,4	38,9	36,1		
Informes para las autoridades	9	1	8	5	4			3	8	1	4	2	3		
%	8,2	1,8	14,5	13,5	10,3			6,5	12,1	2,3	10,5	5,6	8,3		
Desarrollo de nuevos proyectos	43	21	22	16	12	15	3	14	22	21	14	14	15		
%	39,1	38,2	40,0	43,2	30,8	44,1	33,3	30,4	33,3	47,7	36,8	38,9	41,7		
Actividades ambientales	1	1				1		1	1		1				
%	0,9	1,8			2,9			2,2	1,5		2,6				
Presupuesto	3	2	1	1	1	1		1	1	2	3				
%	2,7	3,6	1,8	2,7	2,6	2,9		2,2	1,5	4,5	7,9				
Auditorías	3	2	1		3			1	2	1	1	1	1		
%	2,7	3,6	1,8		7,7			2,2	3,0	2,3	2,6	2,8	2,8		
Cumplimiento de normativas y procedimientos	1	1			1				1	1		1			
%	0,9	1,8			2,6				1,8	2,3		2,8			
Formación de profesionales / idoneidad profesional	2		2	1	1					2	1		1		
%	1,8		3,6	2,7	2,6					4,5	2,6		2,8		
Ns/Nc	12	6	6	2	4	6	3	6	9	3	4	4	4		
%	10,9	10,9	10,9	5,4	10,3	17,6	33,3	13,0	13,6	6,8	10,5	11,1	11,1		
Casos	110	55	55	37	39	34	9	46	66	44	38	36	36		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

¿Tiene personal a cargo?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	94	47	47	34	31	29	7	42	45	47	32	36	26		
%	59,9	62,7	57,3	58,6	59,6	61,7	46,7	58,3	64,3	92,2	58,2	72,0	50,0		
No	62	28	34	23	21	18	8	29	25	58	23	13	26		
%	39,5	37,3	41,5	39,7	40,4	38,3	53,3	40,3	35,7	7,8	41,8	26,0	50,0		
Ns/Nc	1		1	1				1		1		1			
%	0,6		1,2	1,7				1,4		0,9		2,0			
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

¿Depende de usted la planificación en cuanto a dotación y capacitación del personal que tiene a cargo?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	63	33	30	22	19	22	6	24	33	27	36	22	25	16	
%	67,0	70,2	63,8	64,7	61,3	75,9	85,7	57,1	73,3	57,4	76,6	68,8	69,4	61,5	
No	30	14	16	11	12	7	1	18	11	20	10	10	10	10	
%	31,9	29,8	34,0	32,4	38,7	24,1	14,3	42,9	24,4	42,6	21,3	31,3	27,8	38,5	
Ns/Nc	1		1	1					1		1		1		
%	1,1		2,1	2,9					2,2		2,1		2,8		
Casos	94	47	47	34	31	29	7	42	45	47	47	32	36	26	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

¿Está realizando alguna planificación en estos temas con vistas al mediano y largo plazo?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	59	30	29	22	16	21	6	21	32	24	35	21	24	14	
%	93,7	90,9	96,7	100,0	84,2	95,5	100,0	87,5	97,0	88,9	97,2	95,5	96,0	87,5	
No	4	3	1		3	1		3	1	3	1	1	1	2	
%	6,3	9,1	3,3		15,8	4,5		12,5	3,0	11,1	2,8	4,5	4,0	12,5	
Casos	63	33	30	22	19	22	6	24	33	27	36	22	25	16	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

RESPUESTAS MÚLTIPLES

¿Qué está realizando?	Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad	
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Total														
Actividades de capacitación	39	20	19	15	13	2	13	24	16	23	13	19	7	
%	66,1	66,7	65,5	68,2	61,9	33,3	61,9	75,0	66,7	65,7	61,9	79,2	50,0	
Proyectos de investigación	11	4	7	4	3	3	3	5	5	6	6	5	5	
%	18,6	13,3	24,1	18,2	14,3	50,0	14,3	15,6	20,8	17,1	28,6	35,7		
Aumento de personal (RRHH)	7	5	2	1	5	1	4	2	2	5	1	6		
%	11,9	16,7	6,9	4,5	23,8	16,7	19,0	6,3	8,3	14,3	4,8	25,0		
Ns/Nc	4	3	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	
%	6,8	10,0	3,4	9,1	9,5	16,7	4,8	6,3	4,2	8,6	9,5	14,3	14,3	
Casos	59	30	29	22	16	6	21	32	24	35	21	24	14	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

En su organismo, ¿se cuenta con un plan o una metodología sistemática y aprobada para transmitir al nuevo personal los conocimientos del personal con mayor antigüedad a las nuevas generaciones?	Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad	
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Sí	24	15	7	11	6		7	17	10	14	8	9	7	
%	15,3	12,0	12,1	21,2	12,8		9,7	24,3	9,4	27,5	14,5	18,0	13,5	
No	113	55	47	34	32	13	53	47	79	34	39	38	36	
%	72,0	73,3	81,0	65,4	68,1	86,7	73,6	67,1	74,5	66,7	70,9	76,0	69,2	
Ns/Nc	20	11	4	7	9	2	12	6	17	3	8	3	9	
%	12,7	14,7	6,9	13,5	19,1	13,3	16,7	8,6	16,0	5,9	14,5	6,0	17,3	
Casos	157	75	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

¿Podría comentar en que consiste ese plan o metodología? (pasa a preg. 28)	Sexo		Edad				Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad	
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Otros	6 a 15	16 ó más	
Capacitación técnica, entrenamiento y evolución en el puesto de trabajo	19	5	14	6	8	5	6	13	8	11	8	6	5	
%	79,2	55,6	93,3	85,7	72,7	83,3	85,7	76,5	80,0	78,6	100,0	66,7	71,4	
Participación en los equipos de trabajo	3	2	1	1	2		1	2		3		2	1	
%	12,5	22,2	6,7	14,3	18,2		14,3	11,8		21,4		22,2	14,3	
Ns/Nc	2	2	2	1	1	1	2	2	2			1	1	
%	8,3	22,2			9,1	16,7		11,8	20,0			11,1	14,3	
Casos	24	9	15	7	11	6	7	17	10	14	8	9	7	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

¿Por qué cree que no existe en el organismo ese plan o metodología?	Total	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado		Antigüedad		
		Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más
No hay planificación, los conocimientos se transmiten la cotidianeidad del trabajo	39	16	23	17	14	8	5	18	16	32	7	15	10	14
%	34,2	28,6	39,7	36,2	41,2	24,2	38,5	34,0	33,3	40,5	20,0	37,5	26,3	38,9
No es una prioridad de la institución	32	14	18	15	9	8	2	15	15	20	12	12	11	9
%	28,1	25,0	31,0	31,9	26,5	24,2	15,4	28,3	31,3	25,3	34,3	30,0	28,9	25,0
No hay generaciones de recambio	5	3	2	2	1	2	1	2	2	1	4	3	2	
%	4,4	5,4	3,4	4,3	2,9	6,1	7,7	3,8	4,2	1,3	11,4	7,5	5,3	
La institución carece de planificación en RRHH	9	7	2	1	6	2	1	5	3	6	3	3	4	2
%	7,9	12,5	3,4	2,1	17,6	6,1	7,7	9,4	6,3	7,6	8,6	7,5	10,5	5,6
Ns/Nc	29	16	13	12	4	13	4	13	12	20	9	7	11	11
%	25,4	28,6	22,4	25,5	11,8	39,4	30,8	24,5	25,0	25,3	25,7	17,5	28,9	30,6
Casos	114	56	58	47	34	33	13	53	48	79	35	40	38	36
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

UNA PERSONA CONTESTÓ DOS RAZONES

**DIMENSION VIII : PROPUESTAS
RESPUESTAS MÚLTIPLES**

¿Qué factores se debería tener en cuenta para una adecuada preparación del personal de la APN que debería continuar la labor de quienes se jubilen? Registrar los tres primeros en orden de importancia	Total		Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Total	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más		
Conocimientos acordes a las actividades que realice	109	49	60	40	37	32	13	48	48	74	35	40	30	39		
%	69,4	65,3	73,2	69,0	71,2	68,1	86,7	66,7	68,6	69,8	68,6	72,7	60,0	75,0		
Capacidad de trabajar en equipo	42	19	23	15	14	13	4	20	18	29	13	16	7	19		
%	26,8	25,3	28,0	25,9	26,9	27,7	26,7	27,8	25,7	27,4	25,5	29,1	14,0	36,5		
Conocimientos adecuados del funcionamiento del organismo	34	16	18	9	16	9	4	13	17	23	11	13	11	10		
%	21,7	21,3	22,0	15,5	30,8	19,1	26,7	18,1	24,3	21,7	21,6	23,6	22,0	19,2		
Dedicación / compromiso	71	34	37	25	26	20	6	31	34	52	19	30	19	22		
%	45,2	45,3	45,1	43,1	50,0	42,6	40,0	43,1	48,6	49,1	37,3	54,5	38,0	42,3		
Tareas de docencia	2		2		2		1		1	2			1	1		
%	1,3		2,4		3,8		6,7		1,4	1,9			2,0	1,9		
Experiencia en área temática	14	7	7	5	7	2		4	10	6	8	4	7	3		
%	8,9	9,3	8,5	8,6	13,5	4,3		5,6	14,3	5,7	15,7	7,3	14,0	5,8		
Permanente capacitación profesional	31	15	16	10	10	11	4	15	12	18	13	6	15	10		
%	19,7	20,0	19,5	17,2	19,2	23,4	26,7	20,8	17,1	17,0	25,5	10,9	30,0	19,2		
Conocimientos en RRHH sobre liderazgo	3	2	1		3			1	2	1	2		2	1		
%	1,9	2,7	1,2		5,8			1,4	2,9	0,9	3,9		4,0	1,9		
Financiación acorde para los proyectos	6	3	3	2	1	3		3	3	4	2	1	4	1		
%	3,8	4,0	3,7	3,4	1,9	6,4		4,2	4,3	3,8	3,9	1,8	8,0	1,9		
Continuidad de los equipos de trabajo (en los proyectos)	7	4	3	2	4	1		5	2	5	2	1	3	3		
%	4,5	5,3	3,7	3,4	7,7	2,1		6,9	2,9	4,7	3,9	1,8	6,0	5,8		
Motivación del personal (no específica)	7	4	3	2	1	4	1		6	3	4	1	4	2		
%	4,5	5,3	3,7	3,4	1,9	8,5	6,7		8,6	2,8	7,8	1,8	8,0	3,8		
Sueldos acordes	7	4	3	2	4	1	1	4	2	4	3	3	3	1		
%	4,5	5,3	3,7	3,4	7,7	2,1	6,7	5,6	2,9	3,8	5,9	5,5	6,0	1,9		
Libertad para desarrollar investigaciones propias	1		1	1					1	1				1		
%	0,6		1,2	1,7					1,4	0,9				1,9		
Ns/Nc	12	8	4	6	2	4	1	9	2	11	1	6	2	4		
%	7,6	10,7	4,9	10,3	3,8	8,5	6,7	12,5	2,9	10,4	2,0	10,9	4,0	7,7		
Casos	157	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52		
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		

RESPUESTAS MÚLTIPLES

	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto Ocupado			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Se dice que la transferencia de saberes en el ámbito técnico profesional se da de manera informal y en el trabajo cotidiano, ¿qué otras maneras o modalidades usted considera adecuadas y viables en su organismo?	Total													
La capacitación teórico-práctica mediante cursos	46	56	39	34	29	8	45	49	67	35	36	31	35	
%	61,3	68,3	67,2	65,4	61,7	53,3	62,5	70,0	63,2	68,6	65,5	62,0	67,3	
Reunión de distintas áreas técnicas	11	11	6	6	10	3	13	6	18	4	10	7	5	
%	14,7	13,4	10,3	11,5	21,3	20,0	18,1	8,6	17,0	7,8	18,2	14,0	9,6	
Promover el curso de postgrado	3	2	1	1	3			5	1	4	1	3	1	
%	4,0	2,4	1,7	1,9	6,4			7,1	0,9	7,8	1,8	6,0	1,9	
Desarrollo de proyectos (no específica)	2	2		1	1		1	1		2		1	1	
%		2,4		1,9	2,1		1,4	1,4		3,9		2,0	1,9	
Publicaciones en revistas especializadas	4	1	1	1	3			5	1	4	1	1	3	
%	5,3	1,2	1,7	1,9	6,4			7,1	0,9	7,8	1,8	2,0	5,8	
Organizar / Asistir a jornadas, congresos, simposios, seminarios, etc.	3	3	2	2	2		1	4	2	4	2	1	3	
%	4,0	3,7	3,4	3,8	4,3		6,7	5,7	1,9	7,8	3,6	2,0	5,8	
Ns/Nc	19	15	11	13	10	5	19	10	26	8	12	11	11	
%	25,3	18,3	19,0	25,0	21,3	33,3	26,4	14,3	24,5	15,7	21,8	22,0	21,2	
Casos	75	82	58	52	47	15	72	70	106	51	55	50	52	
%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

	Sexo		Edad			Nivel Educativo			Puesto que Ocupa			Antigüedad		
	Masc	Fem	Hasta 54	55 a 59	60 ó más	Terciario	Universitario	Postgrado	Profesional	Directivo	Hasta 5	6 a 15	16 ó más	
Luego de haber realizado la encuesta, me gustaría volver a pedirle que califique en una escala de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja posible y 10 la más alta. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción que tiene usted con su propio trabajo?	Total													
Total	71	80	55	50	46	15	68	68	102	49	51	48	52	
Promedio	7,74	7,63	7,53	7,54	8,20	7,87	7,78	7,66	7,70	7,82	7,71	7,27	8,19	

(*) No contestaron 6 personas

Anexo N° IV

Guía de pautas para la entrevista



Empleo
Oficina Nacional de Empleo Público
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público



**Secretaría de la
Gestión Pública**
Subsecretaría de Gestión y Empleo Público

GUÍA DE PAUTAS

Población Jubilable de la Administración Pública Nacional y Situación de las Dotaciones de Reemplazo

Respondentes:

Directores de Personal de la Administración Pública Nacional

Sujetos de la investigación:

- Mediante Informantes Claves (Directores de Personal de la Administración Pública Nacional), se obtiene información sobre el Personal de **Planta Permanente** profesional³⁹ pronto a jubilarse⁴⁰ comprendido en el Agrupamiento Científico-Técnico del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (Decreto N° 993/91) y los principales Escalafones Científico-Técnicos.

Objetivos:

Atención entrevistador: Al aplicar la siguiente guía de pautas, deberá dar por explorados los siguientes objetivos:

- Obtención de información general referente al colectivo laboral bajo estudio.
- Explorar las problemáticas planteadas por el personal pronto a jubilarse, centrándose en la transferencia y en la continuidad de los servicios científico-técnicos de rigor.
- Elaboración de un diagnóstico de situación a partir de un relevamiento del colectivo señalado enfatizando en aspectos tales como:
 - Percepción de este colectivo sobre la capacidad laboral de los funcionarios que los reemplazarán en sus actividades.
 - Sugerencias y expectativas respecto de políticas que deberían llevarse a cabo en torno a la transferencia y previsión sobre el tema.
 - Compromiso de las personas jubilables en capacitar a las dotaciones de reemplazo.
 - Disponibilidad de incentivos y medios para capacitar a otros empleados.
 - Expectativas y Demandas hacia la APN.

³⁹ Personal con estudios terciarios, universitarios o de mayor nivel.

⁴⁰ Por población pronta a jubilarse se entiende al personal que reviste en planta permanente y que, por edad y años de aportes, podrá gozar del beneficio jubilatorio en un rango de 0 a 10 años.

Presentación.

Buenos días, mi nombre es y trabajo para CEOP⁴¹, la consultora de opinión pública que está realizando el trabajo de campo para un estudio de investigación cualitativo solicitado por la OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO de la SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. Este estudio forma parte de uno de los componentes del Proyecto de Modernización del Estado, [“Gestión de Recursos Humanos y Capacitación”], cuyo fin es contar con información trascendente y oportuna requerida para el gerenciamiento estratégico de las políticas en materia de empleo y contratación de personal y en especial del más crítico como lo son los escalafones científico-técnicos.

El objetivo principal de la entrevista es dialogar acerca de las personas que se encuentran en condiciones de jubilarse en el transcurso de los próximos 10 años, sobre cómo se planifica en su organismo la transferencia de conocimientos y técnicas a quienes deberían reemplazarlos.

La preocupación está centrada en asegurar a la Administración de una política adecuada para mantener o elevar sus niveles de profesionalidad en áreas científico-técnicas o profesionales críticas para el país.

Nos resultaría de suma utilidad conocer su opinión.

Desde ya le agradezco su tiempo y es menester aclararle que esta entrevista es anónima con el fin de que ud. pueda sentirse plenamente libre de responder cada pregunta, asimismo le informo que debo grabar nuestro diálogo, puesto que la información que surge del mismo es del tipo cualitativo y el procesamiento de estos diseños de investigación así lo requieren. Nos interesa la información del conjunto, no se pretende intervenir en cuestiones puntuales sino sacar estimaciones y tendencias para mejorar las condiciones laborales de este colectivo.

Si UD. está de acuerdo podemos comenzar.

Aspectos Generales

1. ¿Podría usted decirme cuál es su antigüedad en el puesto?
2. ¿Cuál fue la modalidad de su ingreso al Organismo?
3. ¿Se desempeñó siempre en este organismo? SI/NO
4. Sí SI: ¿Cuál fue su posición anterior?
5. Si NO: ¿Podría decirme en cuál?
6. ¿Cuántas personas estima que se jubilarán en los próximos años en su organismo?
7. ¿Estas personas, son profesionales? ¿En qué disciplinas?

⁴¹ Centro de Estudios de Opinión Pública

8. Y aquéllos que realizan tareas científicas y técnicas críticas, ¿están identificados? ¿Cuánto les falta para que se jubilen?
9. ¿Su retiro puede ocasionar inconvenientes en el desempeño del área a la que pertenecen? ¿Qué tipo de inconvenientes podrían producirse? ¿Para qué sectores?
10. Cuando una de estas personas está pronta a jubilarse, ¿Qué medidas preventivas se adoptan en su organismo al respecto? Si contesta afirmativamente solicitar detalle. Si contesta negativamente: ¿Cómo los perjudica esta situación?

En el caso de tener personal de reemplazo:

11. ¿Cuáles son los problemas más graves que aquejan a este personal en su organismo? ¿Y en la APN en general?
12. ¿Qué sugerencias haría al respecto?
13. ¿Qué características especiales tiene este tipo de personal y qué lo distingue de otros tipos?
14. ¿Hay cursos de inducción profesional sistemáticos? SI/NO ¿Por qué?. Si Sí, pasar a la siguiente pregunta. Si No, pasar a pregunta N° 17
15. SI: ¿de qué duración?, ¿son obligatorios o voluntarios? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son las características de estos cursos en su organismo? ¿Podría decirme brevemente en que consisten?
17. ¿Cómo se produce la transferencia de conocimiento y técnicas del personal profesional más experimentado hacia el más novato?
18. ¿Ha tenido ocasión de presenciarlo? SI/NO. Si Sí, pasar a la siguiente pregunta. Si No, pasar a pregunta N° 20
19. SI: ¿Qué opinión le merece?
20. Ese personal jubilado, ¿es recontratado habitualmente? SI/NO ¿Por qué?. Si NO: pasar a la siguiente sección.
21. Si SI. ¿Para hacer qué? ¿Cómo cree usted que debiera aprovecharse mejor esa contratación?

En forma general:

22. ¿Cómo han influido en su organismo las políticas generales implementadas por la APN en materia de personal? ¿Y en especial de profesionales? ¿Y de técnicos y científicos?

ENTREVISTADOR IR LEYENDO UNA POR UNA PARA PODER REGISTRAR LOS COMENTARIOS EN FORMA SEPARADA

- Retiro voluntario
 - Jubilación anticipada
 - Congelamiento de vacantes (diferenciando niveles iniciales, medios y superiores)
 - Congelamientos salariales hasta el 2003
 - Contrataciones fuera de la Planta Permanente
23. ¿Piensa que el congelamiento de vacantes ha influido en la transmisión del conocimiento técnico, profesional o científico en su organización? SI/NO
 24. Si SI: Mucho, poco o nada, ¿Por qué?
 25. Si NO: ¿Por qué?

26. Su organismo, ¿ha perdido personal profesional y/o científico-técnico en los últimos años? ¿Por qué? ¿Cuántos? ¿De qué tipo? ¿En que aspectos impactó?
27. ¿Se debió dejar de efectuar servicios por ese motivo?
28. Frente a esos problemas de personal calificado, ¿se ha apelado a un uso masivo de contrataciones? ¿Qué ventajas y desventajas ha traído? ¿Qué debería hacerse al respecto?
29. ¿En qué aspectos considera que debería avanzarse en su organismo en políticas de gestión pensadas para reemplazar a los científicos que están en condición de jubilarse en los próximos años? ¿Por qué?

Focalizándonos en el personal con tareas específicas (científico-técnicas) que hablábamos anteriormente,

30. ¿Considera que su organismo provee capacitación **sistemática** necesaria para su correcto desarrollo laboral? (SI/NO) ¿Por qué?

Y para los empleados con ese tipo de tareas recientemente incorporados...

31. ¿Qué es lo que necesitaría para capacitarlos en forma óptima? ¿Por qué? / ¿Quién sería el responsable de satisfacer esas necesidades? ¿Por qué?
32. ¿Considera que cuentan con la capacitación necesaria? (SI/NO) ¿Por qué?
33. ¿Existen programas de capacitación **sistemática** en su organismo pensados especialmente para ellos? ¿Cuál es su apreciación al respecto? ¿Por qué?
34. ¿Dónde se llevan a cabo, interna o externamente?
35. ¿El personal de mayor antigüedad y conocimiento está incorporado en los programas de capacitación en su organismo? (SI/NO) ¿Por qué?
36. ¿Cómo cree que se podría perfeccionar la instancia de **capacitación directa por parte del personal de mayor antigüedad** a los agentes nuevos? ¿Por qué?
37. ¿Qué **sugerencias** les haría a los responsables de tomar medidas en su organismo en relación al personal científico-técnico que se encuentra en condiciones de jubilarse? ¿Por qué?

Muchas gracias por su tiempo. Su información ha sido de suma utilidad para los objetivos de la investigación.

GUÍA DE PAUTAS

Evaluación de la Población Jubilable de la Administración Pública Nacional y Situación de las Dotaciones de Reemplazo

Respondentes:

Testigos Calificados

Sujetos de la investigación:

- Mediante Informantes Claves (Personal de **Planta Permanente** profesional⁴² pronto a jubilarse⁴³ comprendido en el agrupamiento científico-técnico del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (Decreto N° 993/91) y los principales Escalafones Científico-Técnicos) se obtiene información sobre el objetivo del estudio.

Objetivos:

Atención entrevistador: Al aplicar la siguiente guía de pautas, deberá dar por explorados los siguientes objetivos:

- Obtención de información general referente al colectivo laboral bajo estudio.
- Explorar las problemáticas planteadas por el personal pronto a jubilarse, centrándose en la transferencia y en la continuidad de los servicios científico-técnicos de rigor.
- Elaboración de un diagnóstico de situación a partir de un relevamiento del colectivo señalado enfatizando en aspectos tales como:
 - Percepción de este colectivo sobre la capacidad laboral de los funcionarios que los reemplazarán en sus actividades.
 - Sugerencias y expectativas respecto de políticas que deberían llevarse a cabo en torno a la transferencia y previsión sobre el tema.
 - Compromiso de las personas jubilables en capacitar a las dotaciones de reemplazo.
 - Disponibilidad de incentivos y medios para capacitar a otros empleados.
 - Expectativas y Demandas hacia la APN

⁴² Personal con estudios terciarios, universitarios o de mayor nivel.

⁴³ Por población pronta a jubilarse se entiende al personal que reviste en planta permanente y que, por edad y años de aportes, podrá gozar del beneficio jubilatorio en un rango de 0 a 10 años.

Presentación.

Buenos días, mi nombre es y trabajo para CEOP, la consultora de opinión pública que está realizando el trabajo de campo para un estudio de investigación cualitativo solicitado por la OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO DE LA SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. Este estudio forma parte de uno de los componentes del Proyecto de Modernización del Estado, [“Gestión de Recursos Humanos y Capacitación”], cuyo fin es contar con información trascendente y oportuna requerida para el gerenciamiento estratégico de las políticas en materia de empleo y contratación de personal y en especial del más crítico como lo son los escalafones científico-técnicos.

El objetivo principal de la entrevista es dialogar con las personas que se encuentran en condiciones de jubilarse en el transcurso de los próximos 10 años, sobre cómo se planifica en su organismo la transferencia de sus conocimientos y técnicas a quienes deberían reemplazarlos.

La preocupación está centrada en asegurar a la Administración de una política adecuada para mantener o elevar sus niveles de profesionalidad en áreas científico-técnicas o profesionales críticas para el país.

Nos resultaría de suma utilidad conocer su opinión.

Desde ya le agradezco su tiempo y es menester aclararle que esta entrevista es anónima con el fin de que ud. pueda sentirse plenamente libre de responder cada pregunta, asimismo le informo que debo grabar nuestro diálogo, puesto que la información que surge del mismo es del tipo cualitativo y el procesamiento de estos diseños de investigación así lo requieren. Nos interesa la información del conjunto, no se pretende intervenir en cuestiones puntuales sino sacar estimaciones y tendencias para mejorar las condiciones laborales de este colectivo.

Si UD. está de acuerdo podemos comenzar ...

Aspectos Generales

1. ¿A qué disciplina pertenece su titulación?
2. ¿Podría usted decirme cuál es su puesto en el organismo? Y ¿cuál es la antigüedad en el mismo?
3. ¿Cuál fue la modalidad de ingreso al Organismo?
4. ¿Se desempeñó siempre en este organismo? SI/NO
5. Sí SI: ¿Cuál fue su posición anterior?
6. Si NO: ¿Podría decirme en cuál?
7. ¿Cuántos años le faltan para jubilarse?
8. ¿Considera usted que sus tareas se enmarcan dentro de tareas científico-técnicas críticas para el desempeño del organismo?

9. Según su opinión, ¿Considera que su retiro puede ocasionar inconvenientes en el desempeño del área a la que pertenece? (SI/NO)
10. SOLO SI RESPONDE SI ¿Qué tipo de inconvenientes podrían producirse? ¿Para qué sectores?
11. SOLO SI RESPONDE NO ¿Por qué?
12. Si usted está pronto a jubilarse, ¿Sabe si en su organismo se tomarán medidas preventivas para asegurar que sus servicios sean adecuadamente garantizados en el futuro?

Si contesta afirmativamente:

13. ¿Conoce usted qué tipo de medidas?

Si contesta negativamente:

14. ¿Cómo piensa que puede perjudicarlos (al organismo) esta situación?

(Si una de las medidas es personal de reemplazo)

15. ¿Sabe cómo se lleva a cabo el proceso de selección del personal de reemplazo?
16. ¿Participa usted en el proceso de selección?
17. ¿Conoce usted si existen inconvenientes para el buen desempeño de este personal? SI/NO ¿Qué piensa al respecto?
18. ¿Qué sugerencias haría?
19. ¿Qué características especiales debería tener este tipo de personal y qué lo distingue de otros tipos?
20. ¿Sabe si existen cursos de inducción profesional sistemáticos? SI/NO ¿Por qué?
21. Si SI: ¿de qué duración?, ¿son obligatorios o voluntarios? ¿Por qué? ¿Qué opina de los cursos que son voluntarios?
22. ¿En qué medida se produce la transferencia de conocimiento y técnicas del personal profesional más experimentado hacia el que va a reemplazarlo? ¿Por qué?

SOLO SI MENCIONA QUE HAY TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

23. ¿Cómo se produce la transferencia de conocimiento y técnicas del personal profesional más experimentado hacia el que va a reemplazarlo?
24. ¿Ha tenido ocasión de realizarlo? SI/NO
25. Si SI: ¿Qué opinión le merece?

(Si una de las medidas es el ascenso de una persona que ya pertenece al organismo)

En el caso de que la persona que lo reemplace sea un integrante de su grupo de compañeros actual,

26. ¿la transferencia de sus conocimientos ya está en marcha?
27. ¿Cómo se organiza el entrenamiento de esa persona?

Cuando esté jubilado,

28. ¿Accedería a ser recontratado? SI/NO ¿Por qué?
29. Si SI. ¿Piensa que podría ser de utilidad su recontratación? ¿De qué manera?, ¿cuáles piensa que deberían ser sus tareas específicas?

En forma general:

Pensando en su experiencia en el puesto que desempeña. Al iniciarse, ¿recibió su formación por parte de un colega o tuvo que irse capacitando individualmente?

30. En el sector donde usted se desempeña, ¿se trabaja en forma grupal o su actividad es solitaria?
31. ¿Piensa que han influido en su desempeño las políticas generales implementadas por la APN en materia de personal?

ENTREVISTADOR IR LEYENDO UNA POR UNA PARA PODER REGISTRAR LOS COMENTARIOS EN FORMA SEPARADA

- Retiro voluntario
 - Jubilación anticipada
 - Congelamiento de vacantes (diferenciando niveles iniciales, medios y superiores)
 - Congelamientos salariales hasta el 2003
 - Contrataciones fuera de la Planta Permanente
32. ¿Cuál o cuáles de estos factores piensa usted que ha influido más negativamente en el tema de la transmisión del conocimiento técnico, profesional o científico en su organización? ¿Por qué?
 33. ¿Conoce si en su organismo, se ha perdido personal profesional y/o científico-técnico en los últimos años? ¿Por qué? ¿Cuántos? ¿De qué tipo?
 34. ¿Ha impactado ésto en el desempeño de sus tareas? SI/NO ¿En qué forma?
 35. ¿Tiene conocimiento de algún otro motivo por el que hayan dejado de efectuar servicios?

Frente a esos problemas de personal calificado,

36. ¿Sabe si se ha apelado a un uso masivo de contrataciones?
37. ¿Qué ventajas y desventajas piensa que han traído o que traerán este tipo de contrataciones?
38. ¿Cuál es su opinión al respecto?
39. ¿En qué aspectos considera que debería avanzarse en su organismo en políticas de gestión pensadas para reemplazar a los científicos que como usted están en condición de jubilarse en los próximos años? ¿Por qué?
40. ¿Considera que su organismo le proveyó capacitación sistemática necesaria y suficiente para su correcto desarrollo laboral? (SI/NO) ¿Por qué?

Y en el caso de personal recientemente ingresado:

41. ¿Qué es lo que se necesitaría para capacitarlos en forma óptima? ¿Por qué? / ¿Quién sería el responsable de satisfacer esas necesidades? ¿Por qué?
42. ¿Considera que ellos contarían con la capacitación necesaria? (SI/NO) ¿Por qué?
43. ¿Sabe si existen programas de capacitación sistemática en su organismo pensados especialmente para ellos? ¿Cuál es su apreciación al respecto? ¿Por qué?
44. ¿Dónde se llevan a cabo, interna o externamente?
45. ¿Participa usted en el diseño de los programas de capacitación? (SI/NO) ¿Por qué?
46. ¿Cómo cree que se podría perfeccionar la instancia de capacitación directa por parte del personal de mayor antigüedad a los agentes nuevos? ¿Por qué?

47. ¿Cuánto tiempo considera usted que se necesita para preparar expertos? Preguntar uno por vez:

Nivel superior

Nivel Intermedio

Ayudantes calificados

48. ¿Qué sugeriría usted para poder retener a los científicos y técnicos entrenados en la Administración Pública Nacional?

49. ¿Qué sugerencias les haría a los responsables de tomar medidas en su organismo en relación a este personal, que como usted, se encuentra en condiciones de jubilarse? ¿Por qué?

Muchas gracias por su tiempo. Su información ha sido de suma utilidad para los objetivos de la investigación

