



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
TECNICATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**“Desarrollo de la carrera administrativa del
Personal NoDocente de la UNMDP desde el
año 2019 a 2023, según intereses, prácticas y
posibilidades.”**

Autores:

Costa, Maximiliano
Díaz, Gabriel
Malagutti, Agustín
Pascualin, Melina

Directora:

Lic. Mantek Patricia

INDICE

Resumen:	5
OBJETIVO DEL TRABAJO	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Introducción	6
MARCO TEÓRICO.	7
Motivación Laboral	7
Teorías en base al contenido motivacional (qué motiva al trabajador)	7
Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland)	7
Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow	8
Teoría de los dos factores de Herzberg	8
Teorías en base al proceso motivacional (cómo se motiva al trabajador)	9
Teoría de VIE de Vroom	9
Teoría de la Equidad de Adams	9
Teorías PSM	10
Análisis documental sobre la Normativa de la UNMDP en relación a la Carrera Administrativa	12
Categorías, tramos y agrupamientos	12
Normativa No Vigente de Concursos de Ingreso a planta	13
Normativa No Vigente de ascenso o promoción por Concurso	14
Nueva reglamentación unificada de concursos de ingreso y promoción.	15
Los suplementos por mayor responsabilidad (ascenso no regular)	15
Recopilación, generación y análisis de datos e información.	17
Relevamiento de la percepción del personal	17
Relevamiento de los concursos 2019 a noviembre 2023.	18
Relevamiento de la evolución de la planta	18
Relevamiento de la posiciones institucionales	18
Análisis de los resultados	19
Datos Demográficos de la muestra	19
Composición por género y agrupamiento	19
Composición por nivel educativo y agrupamiento	19
Composición por forma de ingreso y mecanismo de asignación de categoría de base.	21
Forma de ingreso	21
Mecanismo de asignación de categoría de base	22
Composición por antigüedad y rango etario	24
Antigüedad en la planta	24
Rango etario	25
Crecimiento en la carrera administrativa	26
Encuestas: Análisis de Resultados	26
Factores para participar o no en concursos de promoción futuros	26
Interés en participar en concursos de promoción vs categoría de revista	28
Interés en participar en concursos vs forma de ingreso	28

Interés en participar en concursos vs rango etario	30
Interés en participar en concursos de promoción vs suplementos	31
Interés en participar en concursos de promoción vs Antigüedad	32
Interés en participar en concursos de promoción vs forma de obtención de categoría base	32
Concursos realizados en el periodo 2019-2024	33
Oferta y participación en concursos de promoción (Movilidad Vertical)	33
Oferta	33
Participación y resultados	34
Proyecciones de concursos 2024 - estructuras y paritaria 23/2023	34
Cambios en la planta en los últimos años	35
Relación suplementados vs categoría base	35
Aumentos de categorías producidos entre agosto 2020 a junio 2023	36
Cambios esperados en la planta (vacantes futuras)	40
Proyecciones de jubilaciones de categorías altas en la planta actual	40
Vacantes futuras para la edad máxima (70 años)	40
Vacantes futuras para la edad mínima (65 años)	41
Posibilidades de crecimiento futuro	42
Distribución de la planta por género y tramo	43
La visión institucional de la carrera administrativa	44
La visión del gremio APU	44
La visión de la gestión de la Universidad	45
CAPACITACIÓN	46
Encuestas: Análisis de Resultados	46
Participación en cursos de capacitación	46
Participación en cursos vs antigüedad	48
Participación en cursos vs tramos	48
¿Los cursos de capacitación contribuyen a la preparación para concursar?	49
Oferta de cursos de capacitación actuales	50
Acuerdos institucionales sobre capacitación	50
Plan Estratégico Participativo 2030	50
Acuerdos paritarios: Programa de capacitación permanente del personal No Docente	51
Comisión de Capacitación	52
Nuevo paradigma de capacitación	52
La mirada del área de Capacitación	52
Que motiva a los trabajadores	54
La Misión Social de la Universidad (MSU) como factor motivacional	54
Carrera administrativa: Tramos y motivos por los que se desea participar en concursos.	56
La visión de la gestión de la universidad	56
Conclusiones	57
Concurso y ascenso en carrera administrativa	57
Capacitación	59
Factor motivacional	60

Motivación para participar de concursos y cursos de capacitación	60
Impacto de la Misión Social de la Universidad en el trabajo.	60
Propuestas	61
Referencia bibliográficas	62
Anexos	65
Listado de concursos llamados desde 2019-2023	65
Listado de concursos proyectados para el 2024	66
Listado de cursos dictados durante el segundo cuatrimestre 2023	69
Entrevistas	69
Entrevista realizada a la Secretaría de Asuntos Laborales de la UNMDP	69
Entrevista realizada al Área de Capacitación de APU	69
Entrevista realizada a la Sec. General de APU	70
Encuesta al personal de la UNMdP	70

Resumen:

El presente trabajo de investigación indaga sobre las expectativas y oportunidades de los trabajadores y las trabajadoras no docentes relativas al desarrollo de su carrera administrativa, así como las acciones que llevan a cabo para lograr la movilidad vertical, y cuál es la postura Institucional al respecto. Dada la falta de trabajos referidos a esta temática y en particular a esta Universidad, este trabajo se caracteriza por ser exploratorio y/o descriptivo.

La investigación se realizó con un enfoque mixto. Principalmente utilizamos un análisis de tipo cualitativo al evaluar entrevistas elaboradas a autoridades de la Gestión y representantes del gremio, así como la revisión de la normativa referente a la situación de revista, promoción y capacitación del personal. Por otra parte, se realizaron encuestas entre el personal no docente y se recopiló información documentada referente a los concursos de promoción y los cambios en la planta, utilizando un enfoque de tipo cuantitativo para estos fines. Finalmente el análisis contempló distintas dimensiones temporales.

En cuanto a los intereses del personal no docente el enfoque será transversal, mientras que sobre las prácticas y las posibilidades ofrecidas a los agentes no docentes, el análisis lo realizaremos desde el año 2019 a noviembre 2023 , por lo que será longitudinal.

OBJETIVO DEL TRABAJO

Objetivo General

Conocer los intereses, las prácticas y las posibilidades del personal no docente para desarrollar su carrera administrativa en la UNMDP.

Objetivos Específicos

- Conocer el interés del personal de avanzar en la carrera administrativa dentro del ámbito de la UNMDP.
- Identificar los mecanismos principales mediante los cuales los trabajadores y las trabajadoras no docentes de la UNMDP modifican su categoría (de manera transitoria o permanente).
- Reconocer las políticas institucionales de promoción de personal, y relevar su aplicación.
- Relevar la participación en capacitaciones formativas específicas tendientes a facilitar la participación en los concursos.
- Evaluar las posibilidades de crecimiento pasadas y futuras del personal.

Introducción

El derecho a la carrera administrativa surge del artículo 14 bis de la Constitución Nacional esto aplica para todos los y las agentes públicos de planta o permanentes y va unido indefectiblemente a la seguridad laboral. Esto “se extiende a la protección de la carrera administrativa, en cuyo caso los empleados tienen el derecho de perfeccionarse, de concursar y de ascender en el grado escalafonario, de conservar la jerarquía y nivel alcanzados” (jueza María de los Ángeles Palacio de Arato)¹, dependiendo de su mayor nivel de experiencia, adquisición de nuevos conocimientos y buen desempeño laboral.

Las Universidades Nacionales son autónomas y autárquicas, esto implica que tienen la potestad para, entre otras cosas, dictar sus propias normas en concordancia con el orden nacional. En este sentido, y al no ser los empleados y las empleadas de las UUNN parte de la administración pública nacional, los mismos se rigen por un convenio colectivo de trabajo propio (tanto docentes, como no docentes). En particular para No Docentes el derecho a la carrera administrativa está garantizado por los art. 11 inc. c; art 119; art 120 del Decreto 366/06 del Poder Ejecutivo Nacional.

El derecho de perfeccionarse está plasmado en los artículos 119° del mencionado CCT, que establece “Las Instituciones Universitarias nacionales deberán ofrecer a sus trabajadores cursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones...” y el art 120 inc. d “mejorar las oportunidades de promoción y progreso, propendiendo al desarrollo pleno de su carrera dentro de la institución”. Como veremos en el apartado capacitación, la instrumentación de este derecho se ha ido modificando a lo largo del tiempo, generando en el último año, producto del debate y las experiencias anteriores, un nuevo plan de capacitación con el objeto de garantizarlo.

En referencia al derecho de ascender en el grado escalafonario de forma permanente, en el ámbito de la UNMDP la selección de personal no docente para la cobertura de puestos de trabajo, tanto para el ingreso como para la promoción se alcanza mediante los diferentes tipos de concursos. Como veremos en el “apartado concursos realizados 2019 - 2023” donde se observa en detalle este punto, en los últimos años, la cantidad de concursos efectuados no han sido suficientes para cubrir la demanda de cargos vacantes que se generan por bajas y nuevas necesidades.

En la práctica la promoción o avance en los niveles jerárquicos o categorías se da en base a la figura de suplementos, también garantizado por el CCT, pensados para cubrir cargos vacantes de forma temporal, mediante el incremento de la categoría del agente de manera transitoria (por 6 meses o hasta que se sustancie el concurso), con su correspondiente equiparación salarial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los concursos no son llamados dentro del plazo, por lo que estos suplementos son renovados año tras año, obstruyendo así la posibilidad plena de avanzar en la carrera administrativa de forma estable y permanente. Por lo que estos derechos (el de ser suplementado temporalmente para la cobertura de planta vacante emergente y el acceso a promoción por concurso) que deberían ser complementarios, en la práctica colisionan, provocando que las oportunidades de avanzar en la carrera administrativa mediante concurso, no sean posibles.

¹ <https://www.diariojudicial.com/nota/30790>

MARCO TEÓRICO

Motivación Laboral

La motivación en las personas en su ámbito laboral constituye un elemento fundamental para el correcto desarrollo de las organizaciones. El grado de cumplimiento de los fines y objetivos de la organización, tanto en entidades públicas como privadas, dependerá en gran medida del grado y nivel de motivación de sus empleados/as. Por este motivo es un concepto extensamente estudiado, lo que ha generado una amplia gama de teorías y enfoques variados al respecto:

- De acuerdo a la RAE; la motivación se define como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”².
- Olivero (1997, en Soto Guerrero 2014:64-65) describe la motivación como la combinación entre los deseos y energías de una persona para alcanzar metas, señalando que estas pueden ser impulsadas por creencias, valores, intereses, miedos entre otras causas o fuerzas, tanto internas (como las necesidades, o las creencias) como externas (como el medio ambiente).
- Bellows (2001, en Soto Guerrero 2014:64) indica que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- McClelland (1989, en Soto Guerrero 2014:64) sostiene que la motivación es la pasión por lograr algo en particular.
- Rene (1997, en Soto Guerrero 2014:65) destaca que el motivo es la causa o razón de ser, que mueve para realizar cualquier cosa, y que todo comportamiento humano está en menor o mayor grado motivado. Cuanto mayor sea la motivación, mayor será el esfuerzo que realiza.

A continuación, realizaremos un breve recorrido por las principales teorías sobre la motivación: Maslow (1943), Herzberg (1959), McClelland (1961), Vroom (1964), Adams (1963/1965).

Teorías en base al contenido motivacional (qué motiva al trabajador)

Teoría de las necesidades aprendidas (McClelland)

McClelland (1961) identifica tres grandes necesidades principales que permiten identificar los motivadores dominantes de las personas:

- **Necesidad de logro:** Basada en el deseo de mejorar el desempeño personal y ser eficiente como elemento de satisfacción. Implica la búsqueda constante de logros mayores y el establecimiento de metas desafiantes para alcanzarlas.
- **Necesidad de poder:** Relacionada con el anhelo de ejercer influencia y control sobre otros, así como de obtener reconocimiento. Incluye el placer por la competencia y la búsqueda de un estatus destacado.

² <https://dle.rae.es/motivación>

- **Necesidad de afiliación:** Asociada al deseo de pertenencia, asociación y contacto. Tendencia a mantener relaciones amigables y estrechas, y a priorizar situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

Teoría de jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1943) establece una jerarquía de necesidades humanas, organizadas en distintos niveles en forma de pirámide, ordenadas según su importancia e influencia. Coloca las necesidades más básicas en la base de la pirámide y las más elevadas en la cúspide. De esta forma, enfatiza la prevalencia de las necesidades fisiológicas sobre las de autorrealización, reflejando que hay una mayor cantidad de las primeras y que estas deben ser satisfechas antes de que emerjan las necesidades superiores.

- **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas, son las vitales, ligadas a la supervivencia del individuo y preservación de la especie. Son necesidades instintivas. Cuando alguna de ellas no está satisfecha, ésta domina la dirección de la conducta, sin embargo si estuvieran cubiertas no se perciben como una motivación.
- **Necesidades de seguridad:** Relacionadas a la estabilidad del individuo, engloba la seguridad física, económica y mental y el deseo de protección.
- **Necesidades sociales:** Incluyen el deseo de asociación, de pertenencia, de aceptación por parte de los compañeros, de amistad y amor.
- **Necesidades de estima:** Relacionadas con la forma en la que el individuo se ve y se valora. La necesidad de aprobación social, respeto, estatus y prestigio (reputación). El deseo de confianza en sí mismo, de independencia y autonomía.
- **Necesidades de autorrealización:** Constituyen el nivel más alto en la jerarquía, están relacionadas con el deseo de superación continua, de desarrollar todo el potencial individual.

Esta teoría sostiene que sólo cuando un tipo de necesidad inmediatamente inferior está satisfecha, se manifiestan las motivaciones conductuales propias del nuevo nivel de la jerarquía. Cuando una necesidad se satisface deja de ser motivadora de conducta, es decir, cuando las necesidades más básicas están cubiertas, las necesidades de nivel más alto dominan el comportamiento.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg (1959) sugiere que existen dos categorías distintas de factores, independientes entre sí y que orientan el comportamiento de las personas. Los que influyen en la satisfacción laboral (**Factores motivacionales**) y los que provocan insatisfacción en el trabajo (**Factores higiénicos**)

- **Factores higiénicos (o extrínsecos):** Relacionados con el ambiente que rodea a las personas, las condiciones en las que desempeñan su trabajo. No son controladas por ellos mismos (sueldo, beneficios sociales, condiciones ambientales de trabajo etc) sino que son factores de contexto. Que éstos se cubran no resulta en la satisfacción de la persona, sino que sólo evita que se sienta insatisfecha, es decir evita el malestar de la persona.

- **Factores motivacionales (o intrínsecos):** Aquellos bajo el control del individuo, ya que dependen de las tareas que realiza en el trabajo. Se relaciona con el desarrollo personal, el sentimiento de crecimiento individual, reconocimiento profesional, logros y autorrealización con lo que hace y desempeña. Estos factores son los que desencadenarán en el desarrollo emocional e intelectual y la satisfacción laboral del individuo o la ausencia de la misma.

Teorías en base al proceso motivacional (cómo se motiva al trabajador)

Teoría de VIE de Vroom

Vroom (1964), postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro y lo explica en función de 3 conceptos:

- **Valencia de los resultados:** Refiere al valor que la persona asigna a los resultados obtenidos al realizar una tarea. Esta valencia está estrechamente relacionada con las preferencias y prioridades personales de cada empleado/a y como eso determina su nivel de interés o deseo.
- **Instrumentalidad:** La percepción de la persona sobre la relación entre la valoración y recompensa que la organización le asignará según el trabajo realizado.
- **Expectativa:** El deseo o la creencia del individuo, de que el esfuerzo realizado va a generar el resultado esperado.

Es decir, la motivación será consecuencia del valor que la persona le asigne a los resultados de sus tareas, de la expectativa de que sus metas se cumplan y de la estimación que tenga de que su desempeño lo conducirá a recibir la recompensa adecuada.

Teoría de la Equidad de Adams

Adams (1963/1965) explica la influencia que la percepción de un trato justo (en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida) tiene en la motivación de las personas.

Sostiene que la motivación laboral surge de la valoración que el individuo hace de su tarea y de la compensación que recibe a cambio. A su vez, esto será comparado con lo obtenido por los demás trabajadores y trabajadoras. En caso de considerarse menos valorado o percibir cierta inequidad, su motivación disminuirá.

Motivación aplicada al Sector Público

El enfoque de la motivación en el sector público difiere significativamente del aplicado en el sector privado, principalmente debido a las marcadas diferencias en las características de los empleados y el entorno laboral. Esto demanda una consideración especial respecto del proceso motivacional en cada sector. Al analizar el trabajo en el Estado, notamos como la propia estabilidad laboral que tienen sus trabajadores genera condiciones distintivas en comparación al empleo en el mundo privado. Esto no solo se refiere a la seguridad laboral en sí misma o al salario, sino también a que los trabajadores permanezcan en el mismo ámbito de trabajo y manteniendo similares tareas, responsabilidades e inclusive con los mismos vínculos sociales a lo largo de su vida laboral.

Estas particularidades inciden en la motivación. Por ejemplo, en el caso de las personas empleadas de las universidades nacionales, la seguridad laboral, los beneficios sociales, así como los vínculos con los pares, cubren los factores de higiene según la teoría de Herzberg, asegurando la ausencia de insatisfacción. La motivación dependerá entonces de atender las necesidades más superiores, constituidas por aspectos tales como logros, reconocimiento, autonomía laboral y asunción de responsabilidades (Gabriel Wegman, 2021).

A pesar de la amplia investigación sobre motivación en el sector privado, los estudios relacionados con la motivación en el sector público en Latinoamérica aún se encuentran en desarrollo. La noción de Motivación para el Servicio Público (Public Service Motivation, PSM) se originó en la década de los ochenta con la publicación de Rainey en 1982, *Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic.*, subrayando la importancia de profundizar en la PSM (SORNOZA Diego, SORNOZA Gema, PARRALES María, GUARANDA Víctor, 2020:181). Este enfoque ha despertado un creciente interés en comprender la motivación hacia el sector público, como sugieren las ideas de Perry y Wise (1990), quienes argumentan que comprender y fomentar la motivación en este ámbito permitiría a las entidades públicas mejorar la prestación de servicios (Collazos, 2016:130).

La obra de Perry & Wise (1990:368-369): proporciona una base para comprender la teoría PSM. Se destacan conceptos clave que definen la motivación en el ámbito público. Esta teoría postula que la motivación para el servicio público se fundamenta en una serie de elementos intrínsecos a la esfera pública, que difieren significativamente de las motivaciones que impulsan al individuo en otras áreas. Estos principios han servido como cimientos esenciales para comprender las bases motivacionales que guían las acciones y el compromiso en el sector público

La motivación en el ámbito del servicio público se entiende como la disposición intrínseca del individuo hacia la acción, basada fundamentalmente en su conexión y compromiso con las instituciones y organizaciones públicas. Esta motivación, a diferencia de otras esferas, tiende a estar más influenciada por el sentido de identificación y compromiso con los programas y políticas públicas que por las metas de desarrollo personal del individuo en sí. “La motivación para el servicio público se asocia comúnmente con orientaciones normativas particulares: el deseo de servir al interés público, la lealtad al deber y al gobierno en su conjunto y búsqueda de la equidad social.”

Teorías PSM

La “Motivación de Servicio Público – PSM” explica que el servicio del sector público orientado a la comunidad, lleva a quienes trabajan en él a mejorar su desempeño con el propósito de hacer y generar el bien tanto a la sociedad como a sus componentes. La nueva óptica explica la orientación de algunos servidores públicos a comprometerse con el bienestar social (Cabrera Moya, 2014:97).

Perry & Wise en *The Motivational Base of Public Service*, conceptualizan e identifican una tipología de motivaciones asociadas con el servicio público, que incluye tres características: motivos racionales, motivos normativos y motivos afectivos.

- Los *motivos racionales* implican acciones basadas en la maximización de la utilidad individual, atrayendo a algunas personas a adquirir poder y participar en la formulación de políticas públicas, siendo ésta una forma de reforzar su imagen de importancia personal. Al estar al servicio de los intereses sociales satisface, a su vez, sus necesidades personales.
- Los *motivos normativos* incluyen el impulso altruista y la creencia en la equidad social. Trabajar por el bienestar de la sociedad en general, priorizando a las minorías que carecen de recursos políticos y económicos.
- Los *motivos afectivos* se basan en respuestas emocionales dependientes de varios contextos sociales. Algunos empleados públicos pueden estar motivados por el compromiso con un programa público debido a la identificación personal, surgiendo de una convicción genuina sobre su importancia social

El estudio sobre PSM y su aplicación podría tener importantes implicancias en el mejoramiento de las organizaciones públicas, incrementando la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la eficiencia y el comportamiento ético del funcionario público.

Los empleados públicos otorgan una mayor importancia a la misión de las instituciones públicas en comparación con los del sector privado, ya que estas metas pueden coincidir con sus propios valores (Perry & Hondeghem, 2008, en Sornoza y otros 2020:181). Esto los motiva a incorporar las metas organizacionales a su propio sentido de identidad, asignándoles un significado más personal (Weiss & Piderit, 1999 en Sornoza y otros 2020:181).

Una idea recurrente en la administración pública es que, dada la naturaleza del empleo, no existe un sistema establecido de premios y castigos, lo que representa una grave limitación para mejorar el desempeño. Ese postulado esconde, no sólo una visión anacrónica (la motivación lograda mediante castigos), sino también una concepción negativa del personal público y una forma de eludir el centro de la cuestión: la implementación de acciones y metodologías de trabajo que permitan el desarrollo de los trabajadores y las trabajadoras. (Wegman, 2021:11). En su trabajo para el INAP *La motivación como factor crítico del empleo público*, Gabriel Wegman (Consejero Técnico en AFIP) identifica la necesidad de fomentar la movilidad y el progreso en la carrera para favorecer la motivación del personal, señalando que la repetición de tareas y equipos es una forma de bloquear la misma.

El encuadre laboral de la administración pública está básicamente orientado a la atención del factor de higiene, es decir, a evitar la insatisfacción. Los factores de motivación que son los que tendrían repercusión directa en el aumento de la satisfacción laboral, aparecen con mayor dificultad; especialmente aquellos vinculados con la obtención de logros, reconocimiento y autonomía en las decisiones y tareas (Gabriel Wegman 2021:25).

Análisis documental sobre la Normativa de la UNMDP en relación a la Carrera Administrativa

A continuación analizaremos brevemente el mecanismo de ingreso y de promoción en la UNMdP. Es importante señalar que, durante la elaboración de este trabajo, la normativa vinculada a estos procesos ha experimentado modificaciones.

En Argentina, la carrera administrativa de los trabajadores y las trabajadoras no docentes de las Universidades Nacionales se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT), homologado por el decreto 366/06 del Poder Ejecutivo Nacional. A pesar de establecer la “igualdad de oportunidades en la carrera”³ como derecho del personal no docente, el CCT no ofrece una definición clara sobre qué implica la carrera administrativa para el sector.

El Decreto Nacional N° 2213/87, que regulaba en forma supletoria el escalafón para personal no docente de las Universidades Nacionales, establecía como definición de carrera como “el progreso del agente en las diferentes posiciones escalafonarias dentro del agrupamiento al que pertenece, por aplicación de los sistemas de promoción previstos en este Escalafón.”⁴

Otras definiciones ofrecidas por la RAE⁵ y el SAIJ (Sistema Argentino de Información Jurídica)⁶ complementan este concepto, haciendo hincapié en la progresión profesional, garantizando estabilidad, ascenso, desarrollo dentro de la función pública, protección de seguridad social después del retiro, e incluso abordando deberes más allá del ámbito laboral.

Podemos definir entonces que las principales dimensiones que configuran la carrera administrativa son, identificadas cronológicamente; el ingreso, la permanencia, el ascenso o promoción, y el egreso o retiro.

Categorías, tramos y agrupamientos

A partir de la aplicación del Convenio Colectivo de trabajo en la Universidad Nacional de Mar del Plata en el año 2008, la Planta No Docente queda estructurada en cuatro agrupamientos, tres tramos y siete categorías.

Los agrupamientos se dividen en cuatro:

- Administrativo (categorías 1 a 7)
- Mantenimiento, producción y servicios generales. (categorías 2 a 7)
- Técnico - Profesional.
 - A) Profesionales (categorías 1 a 5),
 - B) Técnicos (categorías 2 a 7)
- Asistencial (Subgrupos A, B, C y D).

³ Artículo 11, inc. C - CCT 366/06

⁴ Artículo 4, Decreto Nacional N° 2213/87

⁵ <https://dpej.rae.es/lema/carrera-administrativa>

⁶ <http://vocabularios.saij.gob.ar/portalthes/?task=fetchTerm&arg=724&v=7>

Los tramos son tres:

- Tramo Mayor (categorías 1, 2 y 3)
- Tramo Intermedio (categorías 4 y 5)
- Tramo Inicial (categorías 6 y 7)

Normativa No Vigente de Concursos de Ingreso a planta

El CCT establece que para ingresar como trabajador/a a una Institución Universitaria Nacional se requieren condiciones de conducta e idoneidad, lo que se acreditará a través de los mecanismos que se establezcan, además de cumplir satisfactoriamente con el examen de aptitud psicofísica correspondiente.⁷

En este sentido regula las pautas generales de los procedimientos de selección de personal no docente para la cobertura de puestos de trabajo, sin hacer distinción entre concursos de ingreso y de promoción, delegando la reglamentación específica al ámbito de las paritarias locales.

En cuanto a la reglamentación de los concursos para ingreso de personal a la UNMdP, la RR 3033/12, hoy no vigente, estableció que todo ingreso a cargo de categoría inicial de planta permanente, de cualquier agrupamiento, debía efectuarse a través de un concurso público de oposición y antecedentes, además, regulaba qué características tendrían, entre las principales encontramos:

- El Llamado a concurso sería mediante RR y el acto administrativo debía especificar características del cargo, requisitos, temario general, miembros integrantes del jurado entre otros datos.
- Los requisitos para postulación eran: tener nacionalidad argentina; edad entre 18 a 60 años y cumplir con las condiciones morales y de conducta previstas en el CCT 366/06.
- El jurado estaba conformado por dos trabajadores/as no docentes de planta permanente, un representante del Director de personal no docente, un representante de la agremiación del personal universitario y un representante del Rector.
- Los antecedentes componían el 20% de la nota, y estaban distribuidos 10% a los antecedentes laborales, 7% a la entrevista y 3 % en caso de haber meritudo en concurso anterior.
- Las pruebas eran escritas, con nota numérica del 1 al 10 y con condición de aprobación 7 puntos como mínimo en cada uno de los exámenes.
- El orden de mérito resultante tenía una Vigencia máxima de 3 años.

⁷ Artículo 21 CCT 366/06

Normativa No Vigente de ascenso o promoción por Concurso

En cuanto al ascenso o modificación vertical de la categoría, el CCT 366/06 establece dos mecanismos: el concurso de promoción, de carácter permanente y el suplemento por mayor responsabilidad, de carácter transitorio.

La RR 4832/21, hoy no vigente, regulaba los concursos públicos para la cobertura de cargos de tramo mayor e intermedio, es decir los concursos de promoción para vacantes definitivas en el ámbito de la UNMDP. Estos serían públicos de oposición y antecedentes y al igual que hoy, se realizaban de manera secuencial en diferentes instancias,(siempre y cuando no se cubriera la vacante):

- **Cerrado interno:** Circunscripto al personal de una determinada dependencia (Secretarías de Rectorado, Unidades Académicas o Institutos de Enseñanza pre-universitaria).
- **Cerrado general:** Circunscripto al ámbito del personal de la UNMDP.
- **Abierto:** Destinado a todo aspirante que cumpla con los requisitos generales y particulares de ingreso a planta permanente.

Entre sus aspectos más relevantes se encuentran:

- El Llamado a concurso sería mediante RR y el acto administrativo debía especificar características del cargo, requisitos condiciones generales y particulares exigibles, temario general de la prueba, miembros integrantes del jurado
- El jurado estaba integrado por 3 agentes no docentes de planta permanente, siempre que revistan o hayan revistado, en los últimos cinco (5) años, una categoría superior o igual a la del cargo a cubrir y que acrediten experiencia en la especialidad del cargo a cubrir.
- Incorporaba la figura de un representante de la entidad gremial con carácter de veedor/a.
- Los antecedentes componían un 30% del puntaje total del concurso, divididos de la siguiente manera: Antigüedad y Calificación 5%, Carrera Administrativa 12,5%, Formación 12,5%.
- Las pruebas de oposición eran teóricas y/o prácticas, pudiendo ser orales, escritas o mixtas, a determinación del Jurado calificación con una nota numérica del 1 al 10 y se debía obtener una nota mínima de 7 puntos en cada uno como condición de aprobación.

Es importante señalar que en la UNMDP, no fue implementada la calificación anual, lo que significa que sólo se considera la antigüedad del agente no así su evaluación de desempeño. En cuanto a la carrera administrativa, se tenían en cuenta, por un lado, la situación actual de revista del aspirante y por otro, el haber desempeñado funciones jerárquicas, ya sean por concurso o por suplemento de mayor responsabilidad. Respecto a la formación, los cursos de capacitación y demás antecedentes como becas, publicaciones,

etc, sólo se consideraban siempre que se hayan realizado en los cinco años anteriores al llamado al concurso.

Nueva reglamentación unificada de concursos de ingreso y promoción.

Como mencionamos anteriormente, durante el 2023, gracias al trabajo en conjunto de la Gestión de la UNMDP, la Asociación Gremial APU, y compañeros/as que ya han participado como jurados y/o participantes de concursos se estableció una nueva normativa.

La RR N° 1278/23, acordada por Acta Paritaria Local N° 18/2023, aprueba el Reglamento unificado de Concursos Públicos de Oposición y Antecedentes para el ingreso a las categorías iniciales de los diferentes agrupamientos de la Planta Permanente de la Universidad; Concursos Cerrados Generales para el ingreso a las categorías iniciales de los diferentes agrupamientos; y de Concursos para la cobertura de cargos de Tramo Mayor e Intermedio

De esta manera se unifican las reglamentaciones previas para los distintos tipos de concursos. Definiendo, entre otras cosas, las clases de concursos, modificando la definición de dependencia, que determina el ámbito de aplicación de la instancia del concurso, y las características formales del llamado.

Entre sus características más relevantes:

- Define un único llamado que contendrá todas las instancias del concurso, agilizando los tiempos de sustanciación.
- Define la conformación de los jurados, el cual será integrados exclusivamente por personal no docente.
- Redefine los mecanismos de evaluación en función del tramo al que pertenezca el concurso (atendiendo al conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para el cargo).
- Reduce la calificación de aprobación de 70 a 60 puntos.
- Incorpora la LGU⁸ y el Bachillerato Universitario como antecedentes de estudio.
- Reconoce actividades de gestión y/o extensión.
- Revaloriza los cursos de capacitación realizados (quitándole el vencimiento).
- Valora como antecedente las funciones jerárquicas desarrolló en la carrera en forma regular o por suplemento de mayor responsabilidad.

Los suplementos por mayor responsabilidad (ascenso no regular)

El otro método de ascenso, transitorio, es a través de los suplementos por mayor responsabilidad. De acuerdo al artículo 72 del CCT, este suplemento se concede a trabajadores y trabajadoras no docentes que desempeñen labores de mayor responsabilidad que las asignadas a su categoría. Consiste en una cantidad adicional de dinero equivalente a la diferencia entre su categoría actual y la jerarquía que deba ejercer.

⁸ Licenciatura en Gestión Universitaria

El Convenio establece que este sistema, sólo se aplica cuando exista la vacante o el titular del cargo se encuentre con licencia, debiendo aplicarse los mecanismos de concursos previstos en caso de que el tiempo de permanencia en la nueva función excediera el año y el cargo continuase vacante. Como condición para acceder al suplemento, el agente deberá acreditar un proceso de capacitación direccionada o práctica laboral atinente a la nueva tarea a desempeñar.

Mediante la Paritaria Local N° 2/2017 se determina cuáles son las situaciones concretas en los que se debe otorgar el suplemento y las consideraciones generales para ordenar el proceso:

- Vacancia del cargo de mayor responsabilidad,
- Titular del cargo con comisión de servicio,
- Titular del cargo designado en otro cargo con retención del propio,
- Titular del cargo cumpliendo una función superior con carácter interino,
- Titular del cargo sin prestar servicio con renuncia pendiente de aprobación,
- Titular del cargo en uso de licencia extraordinario con o sin goce de sueldo,
- Titular del cargo con suspensión o separación del cargo por razones de sumario,
- Titular del cargo en condiciones de jubilarse cubriendo sus ausencia según régimen de licencias

Solo en el primer caso es posible el llamado a concurso, ya que en los demás, la vacante no es definitiva (aunque en algunos casos pueda llegar a serlo). Este acuerdo paritario acorta el plazo para el llamado establecido en el CCT de 1 año a 6 meses.

Además establece requisitos para acceder al suplemento:

- Acreditar un proceso de capacitación direccionada o práctica laboral relacionada a la nueva tarea a desempeñar. Así mismo, establece dos situaciones posibles para la acreditar la capacitación direccionada o práctica laboral
 - No existiendo una estructura orgánico-funcional del sector, el superior jerárquico informa con carácter de declaración jurada la capacitación direccionada o práctica laboral que la persona propuesta, y el personal que desarrolla tareas en la dependencia acrediten.
 - Existiendo una estructura orgánico-funcional no especifica explícitamente cómo se acredita dicha capacitación o práctica laboral.
- Contar con al menos dos años de antigüedad en la dependencia.
- En situaciones donde ningún trabajador/a cumpla este requisito anterior, o varios lo hagan, se otorgará al agente con mayor categoría, o en caso de igualdad de categorías al de mayor antigüedad.

Establece también que cuando sea *fundadamente* necesario otorgar el suplemento por excepción a la aplicación de los criterios anteriores o exista discrepancia entre lo informado por el superior jerárquico y personal No Docente será la paritaria particular el órgano de resolución.

Recopilación, generación y análisis de datos e información.

Como ya se mencionó anteriormente, con el fin de cumplir con los objetivos planteados se abordó este trabajo de exploración utilizando un enfoque mixto: generando, recopilando y analizando simultáneamente datos e información de tipo cuantitativos y cualitativos.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente:

1. Se realizó un relevamiento mediante encuestas online al personal no docente de la UNMdP, para conocer a través de las mismas su posición, motivación y expectativas sobre la posibilidad de desarrollar su carrera administrativa.
2. Se procesaron los datos recolectados de las actas de los concursos de promoción y de las actas paritarias y se indagó sobre la frecuencia en que se realizaron los concursos, necesidad de los mismos y la participación en ellos.
3. Utilizando datos suministrados por el área de estadística de APU en relación a la planta existente durante los últimos tres años, se establecieron las promociones concretadas, las proyecciones de vacancias futuras por jubilación y del crecimiento de la planta.
4. Finalmente por medio de entrevistas semi estructuradas realizadas a autoridades de la gestión y a miembros del gremio, se indagó sobre la visión institucional existente en torno a las capacitaciones, al régimen de promoción del personal universitario y las perspectivas motivacionales en cuanto a promoción.

Relevamiento de la percepción del personal

Se utilizó como instrumento de recolección de datos, una encuesta anónima online diseñada mediante un formulario de Google (Ver anexo: [Encuesta al personal Universitario](#)) compartida durante el mes de mayo de 2023 a trabajadores no docentes de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a través del correo electrónico y WhatsApp, logrando una participación de 162 compañeros distribuidos en las diversas dependencias de la UNMdP y pertenecientes a los cuatro agrupamientos.

La encuesta se estructura en cuatro secciones principales:

Datos Demográficos: En esta sección, se recopiló información sobre la situación objetiva de los trabajadores, incluyendo género, edad, composición del grupo familiar, método de ingreso a la institución, antigüedad, categoría, entre otros. Este grupo de preguntas nos ayudó a lograr una descripción general de la muestra e interpretar las mediciones posteriores

Sección de Capacitación: En este apartado, se indagó sobre la cantidad de cursos de capacitación que realizan los trabajadores anualmente, su percepción acerca de estos cursos y sus motivaciones para participar en ellos.

Sección de Concursos: En este segmento, se profundizó en la opinión de los trabajadores no docentes acerca de la transparencia de los concursos, las posibilidades o dificultades para participar en ellos y su interés en hacerlo.

Sección de Motivación: Aquí se exploró la percepción e identificación de los trabajadores con respecto a los fines y la misión de la UNMdP, así como su influencia e impacto en su trabajo.

Este enfoque metodológico nos permitió obtener una visión integral de las perspectivas y experiencias del personal universitario no docente en relación con su desarrollo profesional y su participación en la Institución. Los resultados de esta encuesta fueron un insumo fundamental para nuestro análisis y conclusiones en este trabajo de exploración.

Relevamiento de los concursos - 2019 a noviembre 2023.

Con el fin de relevar los concursos realizados se extrajo y sistematizó la información contenida en las publicaciones de los llamados a concursos en el ámbito de la UNMdP⁹. En este sentido se identificó de cada llamado a concurso la cantidad de inscriptos habilitados, la fecha de inscripción, la dependencia en la que se realizó, la fecha en la que efectivamente se concretaron, la cantidad de concursantes que se presentaron y el resultado. Dicha información se sistematizó en la tabla anexa "listado de los concursos llamados 2019 - 2023".

Relevamiento de la evolución de la planta

Se solicitó a APU (Asociación del Personal Universitario), información sobre la conformación de la planta en los últimos años. Desde el área de estadística del gremio suministraron datos anónimos de la composición de la planta en agosto del 2020 y junio del 2023. Los mismos contenían un código único que identificaba a cada trabajador (con el fin de garantizar el anonimato de los datos), el género, la categoría de base, el suplemento de revista del trabajador en caso de corresponder, el agrupamiento al que pertenecía y el área donde trabajaba (solo en la planta correspondiente al mes de agosto del 2020, respecto a junio de 2023 no estaba disponible con el mismo nivel de detalle). Dicha información nos permitió, como se podrá observar posteriormente, examinar la evolución pasada, el estado actual y la proyección de la planta. Otro de los insumos utilizados para analizar la movilidad vertical a futuro, fue la paritaria particular N° 23/23, la cual establece el cronograma de concursos para el año 2024.

Relevamiento de la posiciones institucionales

Para relevar las posiciones institucionales, se realizaron tres entrevistas durante el mes de noviembre de 2023: a la Secretaría de Asuntos Laborales, al Área de Capacitación de APU y a la Secretaria General de APU. Durante estos encuentros se consultó acerca de la visión institucional de la Gestión de la UNMdP y del gremio APU. Se indagó en torno a las

⁹ <http://www2.mdp.edu.ar/index.php/concursos-no-docentes>

capacitaciones, el régimen de promoción del personal universitario, la carrera no docente y las perspectivas motivacionales del personal en relación a la promoción.

Las mismas fueron semiestructuradas, con preparación de preguntas abiertas que permitieran desarrollar a los interlocutores y dejando lugar a la repregunta para indagar sobre las temáticas de interés. Todas se desarrollaron en forma presencial, en ámbitos familiares para las personas entrevistadas.

Análisis de los resultados:

Datos Demográficos de la muestra

Composición por género y agrupamiento

La muestra utilizada en nuestro estudio consistió en un total de 162 compañeros/as no docentes. Respecto al género está conformada en un 61.7% por mujeres, un 36.4% varones y sólo el 2.5 % de personas no binarias

En cuanto a la distribución respecto a los diferentes agrupamientos está liderada por el administrativo con 68,5%, seguido por Mantenimiento, producción y servicios generales con 22,2%, Técnico - profesional 8,6 y Asistencial con 0,6%.

	Mujer	Varón	No Binario
Administrativo	80	29	2
Mantenimiento, producción y serv. generales	13	22	1
Asistencial	0	1	0
Técnico - profesional	7	7	0

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Composición por nivel educativo y agrupamiento

En relación al nivel de educación de trabajadores/as encuestados/as, se destaca que un 84.57% de ellos ha continuado su formación académica más allá de la educación secundaria, siendo un 38.27% de compañeros los que finalizaron estudios terciarios. Además, un 8.64% de los encuestados ha obtenido títulos de posgrado.

Nivel de estudios	Completo	Incompleto
Posgrado	8,64%	9,26%
Universitario	38,27%	28,40%

Secundario	12,96%	2,47%
Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas		

Al analizar la particularidad dentro de cada agrupamiento, es importante destacar las diferencias en referencia a este punto:

Tabla 3: Distribución por nivel de estudio y agrupamiento

Nivel estudio	Agrupamiento Administrativo		Mantenimiento, Producción y Servicios Generales		Técnicos y Profesionales	
	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto
posgrado	9,91%	11,71%	----	----	21,43%	14,29%
universitario	41,44%	27,93%	25,00%	33,33%	42,86%	21,43%
secundario	8,11%	0,90%	33,33%	8,33%	---	---

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

En este punto observamos que las personas encuestadas pertenecientes al agrupamiento técnico-profesional son en su totalidad universitarios, con un porcentaje importante de estudios de posgrado, en cuanto al agrupamiento administrativo incluye un alto componente de universitarios de grado (completo o incompleto) y por último entre los pertenecientes al agrupamiento mantenimiento, producción y servicios generales encontramos una distribución mixta entre universitarios de grado y graduados de secundarios y ausencia de estudios de posgrado.

Composición por categorías base y suplementadas

Al analizar entre quienes respondieron la encuesta, cual es la categoría base, es decir, la categoría de revista propia de cada trabajador/a, así como la cantidad de no docentes que han sido suplementados a categorías superiores, de los 162 encuestados, encontramos que 59 de ellos cuentan con un suplemento temporal por mayor responsabilidad (SMR), lo que equivale al 36.4% de la muestra.

Tabla 4: Distribución por categoría discriminado por S.M.R.

Categoría	Sin SMR	Con SMR	Total
1	4	2	6
2	6	6	12
3	9	11	20
4	5	23	28
5	13	17	30
6	22	0	22
7	44	0	44
total	103	59	162

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

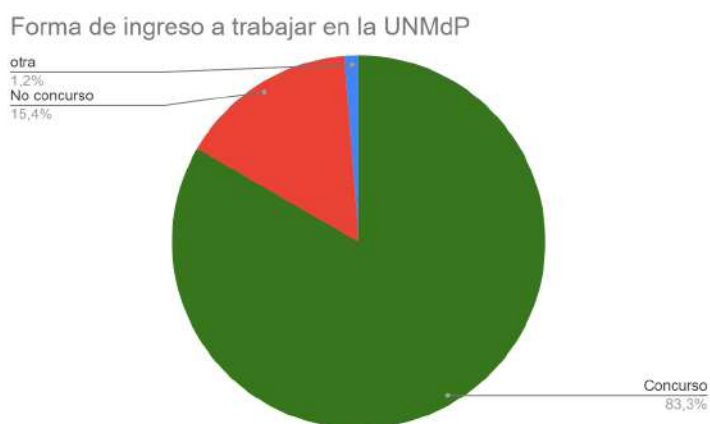
Composición por forma de ingreso y mecanismo de asignación de categoría de base.

Forma de ingreso

Al consultar sobre las distintas formas de ingreso a la UNMdP se obtuvo una amplia variedad de respuestas: concurso, examen, becas, contratos, pasantías, por conocidos, por bolsa de trabajo, por permuta o pase.

Teniendo en cuenta esta variedad de respuestas y los objetivos de este estudio se clasificaron las respuestas en tres tipos: Concurso (135 respuestas), No Concurso (25) y Otro (2). Dichas respuestas indican que la mayoría de los encuestados manifiestan haber ingresado por concurso.

Gráfico 1: Distribución sobre la forma de ingreso a la UNMdP



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Otro dato importante en cuanto a la composición según la forma de ingreso es la forma en que se distribuye, en relación a los distintos tramos de la carrera administrativa.

Tabla 5: Forma de ingreso por tramos

Tramo	Forma de ingreso	
	Concurso	No Concurso
Superior	7,41%	52,00%
Intermedio	15,56%	48,00%
Inicial	77,04%	0,00%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Se destaca que la mayoría de las personas que ingresaron por concurso pertenecen al tramo inicial, mientras que el porcentaje mayoritario de los que no concursaron pertenecen al tramo superior o intermedio.

Mecanismo de asignación de categoría de base

Al consultar sobre los distintos mecanismos por los cuales les fueron asignadas las categorías bases que revisten se obtuvo una amplia variedad de respuestas:

- Compromiso Político
- Concurso
- Es la categoría inicial
- Ingreso a planta permanente por reclamo gremial
- Jerarquización (2022)
- Mal armado, esperando que reencasillen algún día
- Medida judicial
- Pase de administrativo a agrupamiento profesional
- Pase de la categoría 7 a la 6 (10 años de antigüedad)
- Promoción directa, Recategorización post pandemia de 7 a 5 (informática)
- Recomposición del mal reencasillamiento 2008
- Reencasillamiento (2008).

Teniendo en cuenta esta variedad de respuestas y los objetivos de este estudio se clasificaron las respuestas en cinco tipos:

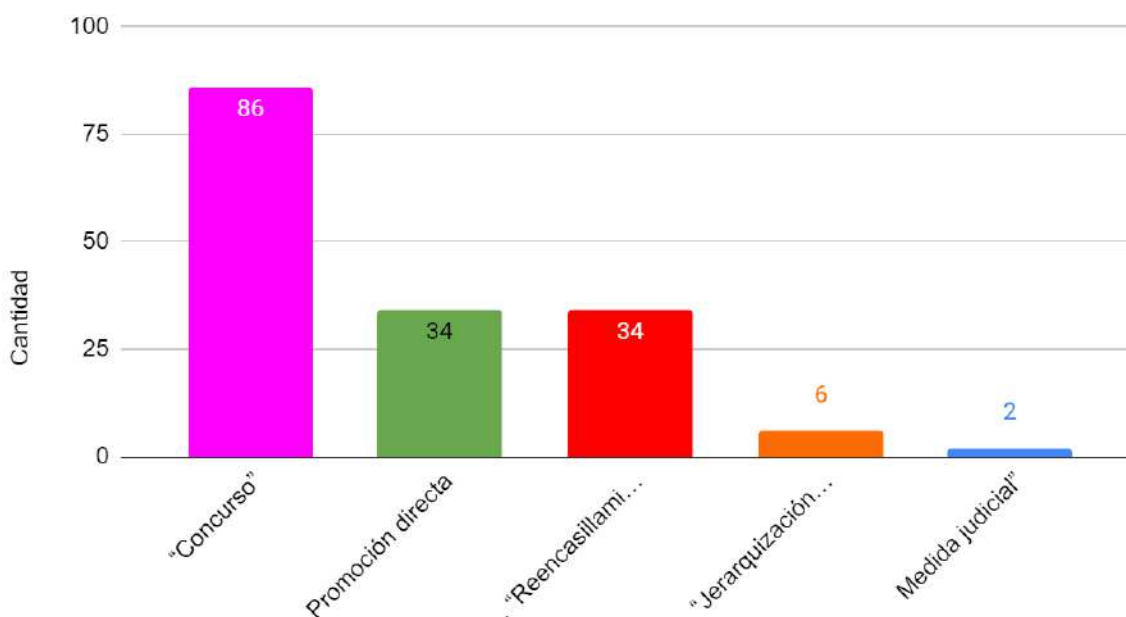
- Concurso (86 respuestas): en cualquiera de sus formas
- Promoción directa (34 respuestas): Esto incluye
 - Jerarquizaciones por excepción aprobadas en el ámbito paritario a trabajadores del área informática y trabajadores sociales. Al establecer que la categoría inicial en estas áreas es equivalente a una 5, se jerarquiza a trabajadores del sector.
 - Promoción de la categoría 7 a la 6. En el ámbito paritario se acordó que los trabajadores con categoría 7 que cumplieran una determinada antigüedad promocionan directamente a la categoría 6.
- Reencasillamiento de 2008 (34 respuestas): Este proceso consistió en el traspaso escalafonario de la totalidad de los trabajadores No Docentes de planta permanente desde la estructura contenida en el Decreto N° 2213/87 (que comprendía 7 agrupamientos y 11 categorías), a la actual estructura de relación laboral resultante CCT (4 agrupamientos y 7 categorías)
- Jerarquización de 2022 (6 respuestas): Jerarquizaciones por excepción aprobadas en el ámbito paritario, generadas por creación de estructuras, con las correspondientes misiones y funciones. Se recategoriza en función de la actual estructura, a los trabajadores que cumplían, antes del proceso de reencasillamiento, las tareas en dichos puestos.
- Medida judicial (2 respuestas): Luego del proceso de reencasillamiento de 2008 existió personal que inició medidas judiciales por considerar que les correspondía una categoría mayor a la que fueron reencasillados, parte de ese universo del

personal obtuvieron en el 2020 fallos a favor lo que implicó que se les asigne la categoría solicitada.

Las respuestas indican que la mayoría de los encuestados manifiestan haber obtenido su categoría de base mediante algún concurso.

Gráfico 2: Categoría base vs forma de obtención

Forma de obtención de categoría base



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Otro dato relevante para analizar referido a los distintos mecanismos de asignación de la categoría de base, es cómo estos se distribuyen en relación a los tramos de la carrera administrativa.

Tabla 6: Asignación de categoría base por tramos

Tramo	Mecanismo de asignación de categoría		
	Concurso	Promoción directa	Reencasillamiento (2008)
Superior	8,14%	----	41,18%
Intermedio	6,98%	17,65%	52,94%
Inicial	84,88%	82,35%	5,88%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Se observa que la mayoría de los encuestados que obtuvieron su categoría por concurso o promoción directa pertenecen al tramo inicial, mientras que la mayoría de los que obtuvieron por reencasillamiento pertenecen al tramo superior o intermedio.

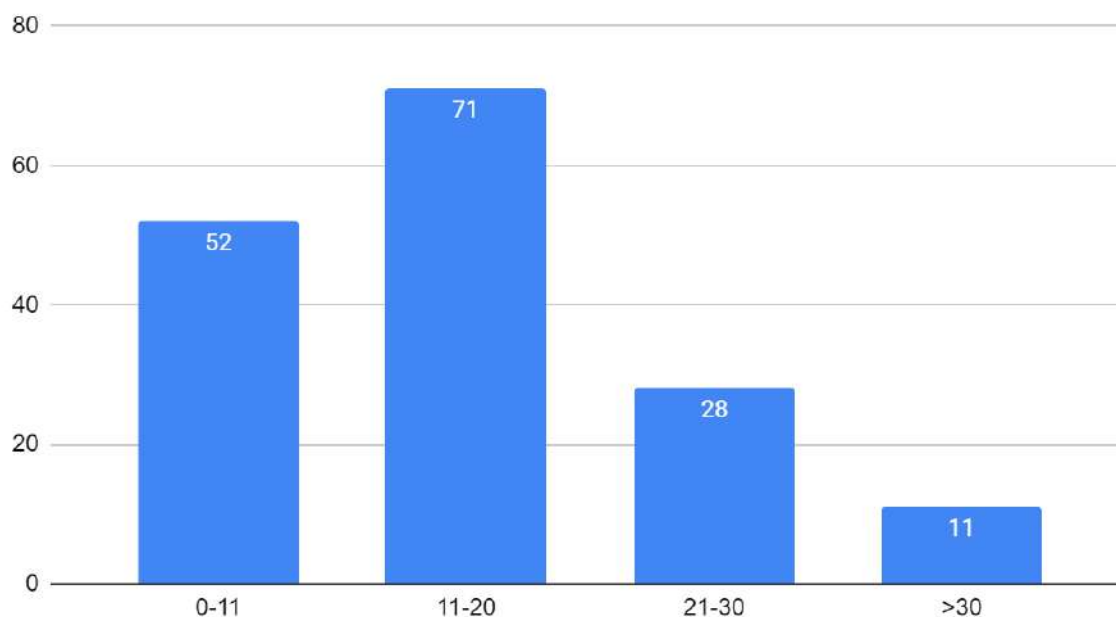
Composición por antigüedad y rango etario

Antigüedad en la planta

Al analizar la antigüedad del personal, de acuerdo a las respuestas obtenidas se encontró como dato relevante que la antigüedad promedio es de 14 años. En el siguiente gráfico mostramos cómo es la distribución tomando intervalos de 10 años de antigüedad

Gráfico 3: Trabajadores según antigüedad

Cantidad de trabajadores por rango de antigüedad



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Otro dato importante en cuanto a la composición por antigüedad en la muestra es cómo se distribuye en relación a los tramos de la carrera administrativa.

Tabla 7: Distribución de antigüedad por tramos

Tramo	Antigüedad			
	>30	21-30	11-20	0-11
Superior	72,73%	39,29%	5,63%	0,00%
Intermedio	27,27%	60,71%	12,68%	7,69%
Inicial	0,00%	0,00%	81,69%	92,31%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

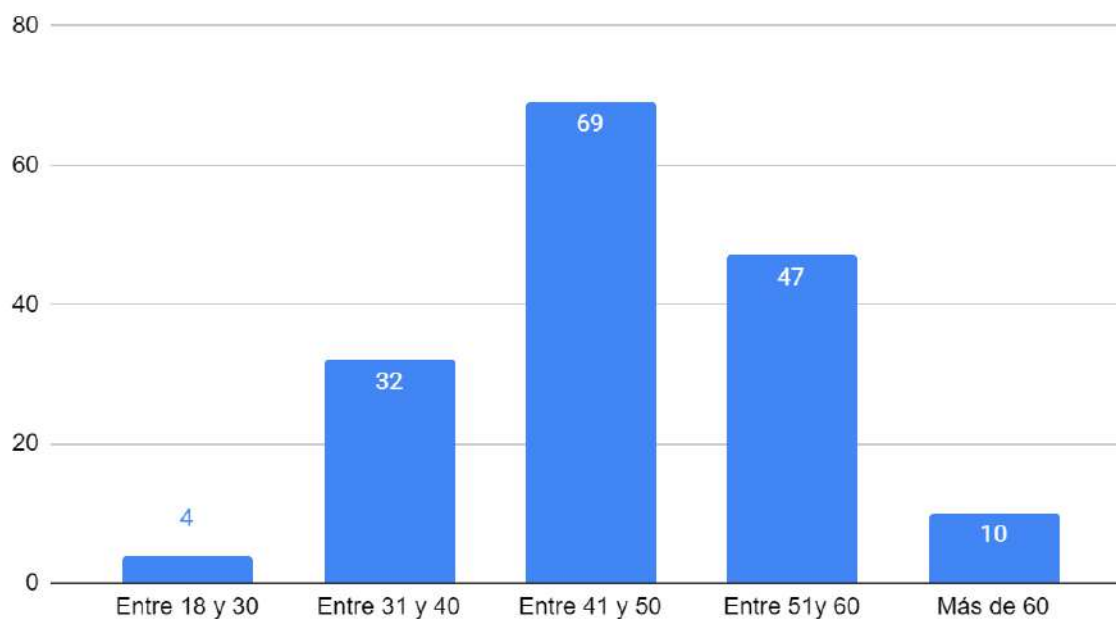
Observamos que existe correlación entre la antigüedad en la planta y el crecimiento a categorías superiores. En particular ningún trabajador/a con ingreso a planta anterior al 2006 manifestó tener categoría de base dentro del tramo inicial (esto significa que todos los trabajadores encuestados con una antigüedad en la universidad mayor a 18 años revisten categoría 5 o superior).

Rango etario

Al analizar el rango etario del personal, según las respuestas obtenidas se observa que la mayoría que respondieron la encuesta se encuentran entre los 41 y 50 años. Para mayor detalle de los resultados en el siguiente gráfico se muestra cómo es la distribución según intervalos de 10 años.

Gráfico 4: Distribución etaria de los trabajadores

Distribución de trabajadores por edad



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Partiendo del rango etario, se puede visibilizar cuál es la distribución de la muestra en relación a los tramos de la carrera administrativa.

Tabla 8: Distribución por edad por tramos

Tramo	Edad	
	18-50	>51
Superior	7,62%	26,32%
Intermedio	20,95%	19,30%
Inicial	71,43%	54,39%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

De su observación se denota que en el rango de edad entre 18-50 predominan trabajadores de tramo inicial, luego los de tramo intermedio y por último los de tramo superior. En contrapartida, analizando el segmento de mayores de 51 años, si bien el tramo inicial es el de mayor porcentaje, es menor en proporción que en caso anterior y es seguido por el tramo superior.

Crecimiento en la carrera administrativa

Encuestas: Análisis de Resultados

A través de la encuesta fue posible conocer el interés de los trabajadores y las trabajadoras No Docentes en participar en instancias de concursos de promoción, entendiendo que esto, puede ser tomado como un indicativo del interés de crecimiento en la carrera administrativa.

Factores para participar o no en concursos de promoción futuros

Los resultados de la encuesta revelan una panorámica sobre las motivaciones que impulsan a participar en los concursos de promoción. Asimismo, ofrecen una perspectiva sobre los factores que pueden desincentivar su participación en estos procesos. Para profundizar en el análisis se recategorizaron las respuestas obtenidas de acuerdo a las siguientes categorías:

Motivos para participar de los concursos:

- **Por factores económicos:** Aquellas respuestas que se vinculan directamente con mejoras salariales. Ejemplo: Tener un mejor salario, jubilación con categorías altas, etc.
- **Por factores vinculados al desarrollo profesional:** Aquellas que tienen que ver con el crecimiento dentro de la carrera y el desarrollo personal. Ejemplo: Desarrollar su potencial, desarrollar nuevas tareas, tener mayor autonomía, crecer en la carrera administrativa, etc.
- **Por factores vinculados a la vocación de bienestar:** Aquellos que tienen que ver con factores vinculados al bien común. Ejemplo: Participar en la formulación de Políticas Institucionales

Razones por los que no participan de los concursos:

- **Por factores vinculados a la falta de preparación:** Aquellas donde específicamente se plantea dicha situación: Ejemplo: Implica mucho estudio, no se siente preparado, creo que los/las empleados/as de mayor edad están en desventaja, etc
- **Por no querer cambios:** Aquellas donde manifiesta conformidad con su situación actual. Ejemplo: está conforme con su situación actual, no quiere más responsabilidades, está por jubilarse, ya alcanzó la categoría máxima, etc.

En función de este agrupamiento se puede distinguir los siguientes resultados, de acuerdo a las respuestas obtenidas:

Razones para participar de los concursos de promoción:

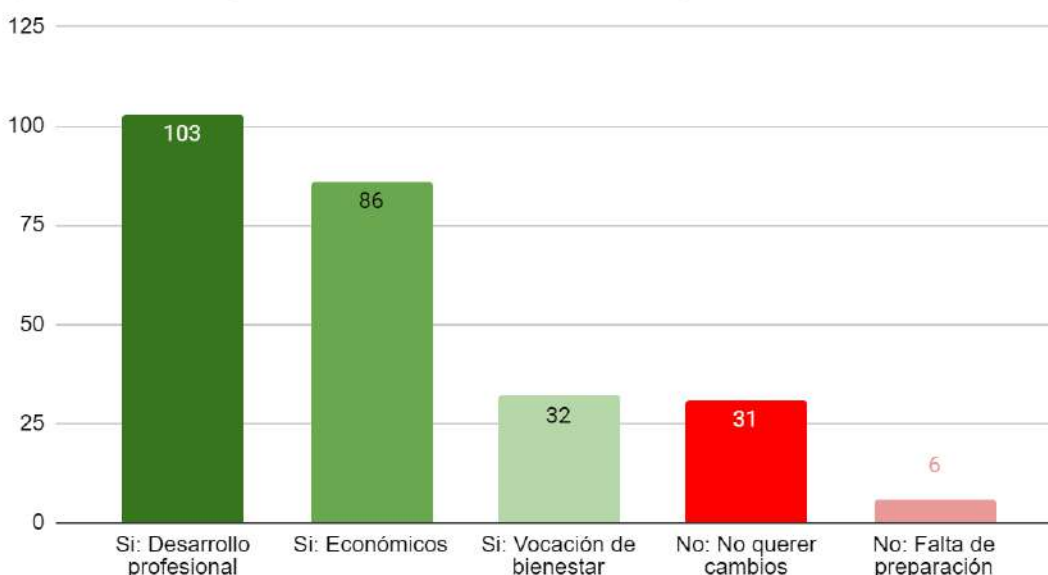
- Por factores vinculados al desarrollo profesional (103 respuestas)
- Por factores económicos (86 respuestas)
- Por factores vinculados a la vocación de bienestar. (32 respuestas)

Razones para NO participar de los concursos de promoción:

- Por no querer cambios (31 respuestas)
- Por factores vinculados a la falta de preparación (6 respuestas)

Gráfico 5: Interés en participar en concursos de promoción

¿Le interesa presentarse a concurso de promoción?



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

A partir de los datos obtenidos y procesados, es posible indicar que el factor económico y el de desarrollo profesional son los factores motivacionales preponderantes para participar activamente de los concursos de promoción. Por otro lado, la resistencia a participar está mayormente relacionada a la ausencia de interés en cambiar su actual situación laboral.

En cuanto a cuál es la frecuencia de respuestas para participar en concursos de promoción en función de los tramos a los que pertenecen los encuestados encontramos las siguientes frecuencias:

Factores	inicial 6 y 7	intermedia 4 y 5	Superior 1, 2 y 3
Económicos	69 (40,83%)	15 (36,59%)	2 (18,18%)
Desarrollo profesional	76 (44,97%)	20 (48,78%)	7 (63,64%)
Vocación de bienestar	24 (14,2%)	6 (14,63%)	2 (18,18%)

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Como se puede observar el factor económico pierde peso a medida que se sube del tramo inicial al tramo superior, habiendo una migración de la motivación en principio al factor desarrollo profesional y en el tramo superior también al factor vocación de bienestar.

Interés en participar en concursos de promoción vs categoría de revista

Al estudiar estos resultados en relación con diversas variables como la edad, el género, la forma de ingreso, el suplemento y la antigüedad, se identificó un factor predominante en el interés por participar en concursos de promoción: la categoría base (o de revista) del trabajador. Aunque este resultado era previsible, su cuantificación resulta significativa. Esta relevancia radica en el uso futuro de este dato para evaluar el impacto de otros factores en el interés por participar en los concursos de promoción.

En la siguiente tabla vemos cómo varía el interés de participar en concursos de promoción según la categoría base

Tabla 10: Interés en participar en concursos por tramos

Tramo	Categoría	No interesa	Si interesa
Tramo Superior	1	75,00%	25,00%
	2	83,33%	16,67%
	3	77,78%	22,22%
Tramo Intermedio	4	40,00%	60,00%
	5	30,77%	69,23%
Tramos Inferior	6	18,18%	81,82%
	7	11,36%	88,64%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Como era de esperarse, se observa que en los tramos iniciales el interés de participar en concursos de promoción es muy alto y va disminuyendo a medida que ascendemos en las distintas categorías. Al analizar los diferentes tramos (inicial, medio y superior), se destaca que el interés por participar en los concursos de promoción se mantiene en un rango similar en cada una de esas etapas. Es decir, dentro de cada tramo se mantiene un interés relativamente constante.

Interés en participar en concursos vs forma de ingreso

Otro dato interesante para relevar, es la influencia que tiene el mecanismo de ingreso al ámbito laboral en el interés posterior en participar en instancias de concursos de promoción.

Para esto se analizaron las respuestas obtenidas teniendo en cuenta simultáneamente dos variables (forma de ingreso e interés en participar en concursos de promoción).

Se observa que existe una marcada diferencia entre la voluntad de participación en los concursos de promoción entre aquellas personas que ingresaron por concurso y los que no.

- Tres cuartas partes (el 75%) de los trabajadores que ingresaron por concurso desean participar de concursos de promoción.
- Cerca de la mitad (el 52%) de los empleados contratados a través de otras modalidades (no concurso) tienen el deseo de participar en concursos de promoción.

Estos datos parecieran indicar, en principio, que la forma de ingreso presupone casi un 25% más de probabilidad de que cada trabajador/a quiera participar y crecer en la carrera administrativa vía concursos de promoción. Sin embargo creemos que estos números se pueden explicar desde otra óptica.

Al examinar la distribución de las personas empleadas según su forma de ingreso (concurso o no), se observa que el 52% de los que ingresaron sin concurso ocupan el tramo superior, mientras que el 15,56% está en el tramo intermedio. Ninguno de ellos pertenece al tramo inicial. Esto explica, en parte, el menor interés por participar en concursos de promoción.

Por otro lado, de aquellos que ingresaron por concurso, el 77% se encuentra en el tramo inicial, el 15,56% en el tramo intermedio y sólo el 7,41% en el tramo superior. Esto también explica el porqué del mayor interés de participación de este grupo.

Para determinar si la variable forma de ingreso tiene una influencia significativa en la voluntad de participar en concursos de promoción, se analiza transversalmente la relación existente entre estas variables. Los resultados se detallan en las siguientes tablas con los porcentajes correspondientes a cada categoría base y su forma de ingreso.

Tabla 11: Interés en participar en concursos por forma de ingreso

Tramo	Ingreso Concursado		Ingreso No concursado	
	Si interesa	No interesa	Si interesa	No interesa
Tramo superior	20,00%	80,00%	38,46%	61,54%
Tramo intermedio	71,43%	28,57%	66,67%	33,33%
Tramo inicial	87,50%	12,50%	----	----

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Es posible advertir que, independientemente de la forma de ingreso, el interés por participar en concursos de promoción desciende en proporciones similares a medida que subimos en los tramos, incluso podría inferirse que los no concursados del tramo superior manifiestan levemente una mayor voluntad de participar de instancias de concursos.

Otro indicador que resulta relevante para evaluar el interés de los trabajadores y las trabajadoras en participar de concursos de promoción, independientemente de su forma de ingreso, es su historial de inscripción en instancias anteriores. Al consultar a los encuestados sobre su participación en concursos anteriores, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ingreso a planta sin concurso: El 36% manifestó haberse anotado en al menos 1 concurso de promoción

- Ingreso a planta a través de concurso: El 17,78% manifestó haberse inscrito en algún concurso de promoción

Sobre este punto se debe hacer una salvedad: el menor porcentaje de participación en concursos entre aquellos que ingresaron por concurso y los que no, podría explicarse por dos factores principales:

- La oferta de concursos disponibles hasta del noviembre 2023 (categorías 1 o profesionales acotadas a dependencias específicas¹⁰ como se explicará en el apartado “concursos realizados en el periodo 2019-2024”).
- La menor antigüedad en la UNMdP de quienes ingresaron mediante concurso en comparación con aquellos que utilizaron otros medios de ingreso.

Por lo expuesto, la variable de haber ingresado por concurso o no, en el ámbito de la UNMdP parece no ser determinante al momento de establecer la disposición de participar en concursos de promoción.

Interés en participar en concursos vs rango etario

Según los resultados obtenidos de la encuesta, otro factor que puede influir en la voluntad de participación en concursos de promoción es el de la edad. El 81,62% de los trabajadores y las trabajadoras pertenecientes al grupo etario 18-50 años manifiesta interés en participar, mientras que sólo el 52,62% de mayores 50 años expresa un deseo similar.

Para comprender esta diferencia, es esencial explorar si la edad es un factor determinante en sí mismo o si intervienen otros aspectos que inciden en esta situación. Por esta razón, se ha realizado un análisis transversal entre las respuestas de los trabajadores mayores de 50 años en cuanto a su voluntad de participar en concursos de promoción y la distribución de categorías entre los rangos etarios de 18 a 50 años y mayores de 51 años. Los resultados se detallan en la siguiente tabla.

Tramo	mayores de 50 años		entre 18 - 50 años	
	Si interesa	No interesa	Si interesa	No interesa
Tramo superior	20,00%	80,00%	50,00%	50,00%
Tramo intermedio	54,55%	45,45%	77,27%	22,73%
Tramo inicial	67,74%	32,26%	94,67%	5,33%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Como se puede ver, se observan diferencias significativas en el deseo de participar en concursos de promoción dentro del mismo tramo pero entre distintos rangos etarios. Por ejemplo, mientras que el 50% de quienes forman parte del tramo superior entre los 18-50 años desea participar, este porcentaje desciende al 20% considerando el mismo tramo pero con edad mayor a los 50 años.

¹⁰ Como se vio en la sección referente a la normativa de la UNMdP la primera instancia de concurso es cerrada a la dependencia, es decir que únicamente pueden participar trabajadores pertenecientes a ella.

Análisis similares se realizaron utilizando las variables de motivos para no concursar, tales como, situación familiar, satisfacción de ingresos, entre otras, manteniéndose las diferencias significativas por rangos etarios. A diferencia del apartado anterior, donde la forma de ingreso no parece ser significativa al determinar la voluntad de participar en concursos, la edad sí parece ser un factor que influye en dicha decisión.

Interés en participar en concursos de promoción vs suplementos

Al analizar los resultados de la encuesta, se identifica otro factor a tener en cuenta en cuanto a su influencia en la voluntad de participación en concursos de promoción: el suplemento. Se observó que el 83% de los trabajadores que cuentan con un suplemento manifiestan interés en participar en concursos de promoción, mientras que el porcentaje es un 13% inferior para el sector poblacional que no recibe este beneficio (el 70% de los trabajadores sin suplemento desean participar en concursos de promoción).

Una posible explicación para esta situación podría ser que dentro del universo de las personas sin suplemento se encuentran personas con categorías de tramo superior, las cuales, como se ha observado a lo largo del informe, manifiestan menos interés en concursar.

Para explorar este punto, se cruzaron las respuestas sobre el interés en participar en concursos, el percibir suplemento y el tramo en el que se encuentra. Los resultados se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 13: Interés en participar en concursos por tener o no S.M.R.

Tramo	Con suplementos		Sin suplementos	
	No interesa	Si interesa	No interesa	Si interesa
Superior	25,00%	75,00%	78,95%	21,05%
Intermedio	26,67%	73,33%	33,33%	66,67%
Inicial	12,50%	87,50%	13,64%	86,36%

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Como se puede percibir, el interés por participar en concursos es similar entre aquellos con categorías bases dentro del tramo inicial, independientemente de contar o no con el suplemento. Sin embargo en el tramo superior la relación se invierte. Quienes pertenecen a categorías del tramo superior y cuentan con suplemento manifiestan mayor interés en concursar que quienes no lo tienen.

Los datos indican que las personas suplementadas dentro del tramo superior tienen mayor predisposición a concursar que sus equivalentes de tramos superiores no suplementados. Esta diferencia podría explicarse desde los factores motivacionales planteados en el marco teórico, puesto que quienes reciben suplemento están realizando y cobrando por tareas superiores a las de su categoría base, pero carecen de estabilidad en la misma. La motivación para concursar y regularizar el cargo donde reciben el suplemento podría estar relacionada con las necesidades no satisfechas de seguridad, sociales, estima y autorrealización planteadas por Maslow.

Interés en participar en concursos de promoción vs Antigüedad

Nuevamente, al analizar los resultados de la encuesta, se distingue que existen diferencias en la preferencia por participar en los concursos entre el personal con mucha antigüedad en la universidad (>21 años) y aquellos con menor antigüedad. Mientras que el 72,6% de los trabajadores con 0 a 20 años de antigüedad expresó su deseo por participar en concursos de promoción, solo el 41% de aquellos con más de 21 años de antigüedad manifestó un interés similar.

Se entiende que estos resultados no responden a una predisposición negativa a participar de concursos de promoción debido a la antigüedad en la planta, sino más bien debido a las categorías que revisten. Para profundizar en esta situación se realizó un análisis transversal entre las tres variables (antigüedad, categoría base e interés en participar en concursos de promoción). Los resultados se observan en la siguiente tabla:

Tramo	0-20 años antigüedad		> 21 años de antigüedad	
	Si interesa	No interesa	Si interesa	No interesa
Tramo superior	11,11%	88,89%	26,32%	73,68%
Tramo intermedio	54,55%	45,45%	55,00%	45,00%
Tramo inicial	86,79%	13,21%	-----	---

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Se puede inferir que la diferencia observada anteriormente entre los porcentajes de interés en participar o no de los concursos según la antigüedad, se puede explicar por la composición, respecto a los tramos, en el rango de mayor antigüedad.

Interés en participar en concursos de promoción vs forma de obtención de categoría base

Otra variable donde se observa discrepancias entre la voluntad de participar en concursos de promoción, es en la forma en que cada persona obtuvo su categoría base:

- Obtención de categoría base por concurso: el 84% desea participar en concursos de promoción.
- Obtención de categoría base por promoción directa: el 85% desea participar en concursos de promoción.
- Obtención de categoría base por reencasillamiento: el 47% desea participar en concursos de promoción.

De nuevo, es interesante analizar las posibles causas de estas diferencias, para comprender si es una cuestión intrínseca de la variable "obtención de categoría base" o si responde a otra cuestión.

De forma similar a los apartados anteriores, analizando el cruzamiento de las tres variables (tramo, forma de obtención de categoría e interés en participar en concursos de promoción) obtuvimos la siguiente tabla:

Tabla 13: Interés en participar en concursos por mecanismo de obtención de categoría base

Tramo	Concurso		Promoción directa		Reencasillamiento (2008)	
	Si interesa	No interesa	Si interesa	No interesa	Si interesa	No interesa
Tramo superior	28,57%	71,43%	---	---	35,71%	64,29%
Tramo intermedio	66,67%	33,33%	100,00%(*)	0,00%	61,11%	38,89%
Tramo inicial	91,78%	8,22%	82,14%	17,86%	0,00%	100,00%(*)

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Una vez más, se observa similitud en el interés por participar o no en concursos de promoción cuando se analiza por tramos. La excepción en el tramo intermedio por promoción directa y en el tramo inicial por reencasillamiento se debe a que la muestra es reducida, lo que invalida la significancia estadística de los resultados (2 personas en el tramo intermedio por promoción directa y una persona en el tramo inicial por reencasillamiento).

Concursos realizados en el periodo 2019-2024

Oferta y participación en concursos de promoción (Movilidad Vertical)

Para analizar la participación efectiva de los trabajadores y las trabajadoras no docentes de la UNMdP en las instancias de concursos, se relevaron los efectuados desde el 2019 a noviembre de 2023 detallando, el agrupamiento del llamado, la categoría, la dependencia, la cantidad de inscriptos, la cantidad de concursantes efectivos, la fecha de llamado y la fecha de la concreción del mismo.

Oferta

- Es interesante examinar la oferta de concursos que estuvieron disponibles, para poder contextualizar correctamente la cantidad de inscriptos en relación a la oferta que existió en los últimos años.
- Desde el 2019 a noviembre de 2023 existieron un total de 27 llamados.
- En relación al agrupamiento, cinco corresponden al agrupamiento técnico-profesional o asistencial A (se requiere título o conocimientos específicos para presentarse) y 23 al agrupamiento administrativo (se requiere título secundario).
- En relación a las categorías, la mayoría de los llamados se realizaron para categorías del tramo superior. Destacándose que los llamados para tramos intermedios fueron solamente para categorías 5 del agrupamiento profesional.

- En relación al tipo de concurso, el 65% fueron Cerrados internos de Antecedentes y Oposición, 28% Cerrados General de Antecedentes y Oposición y 7% Cambio/Ingreso¹¹. Por lo que la mayoría de los concursos fueron circunscritos a las dependencias, restringiendo las posibilidades de inscripción solamente al personal afectado a esas áreas.
- En relación a la dependencia del llamado, de las 24 dependencias existentes antes de la nueva normativa (15 pertenecientes a Secretarías de Rectorado y 9 a las Unidades Académicas), solo se realizaron convocatorias en 10 de ellas. Esto limitó la posibilidad de inscripción de los trabajadores vinculados a las dependencias restantes, quienes solo tuvieron acceso a las convocatorias cerradas generales.
- Se ha notado una marcada reducción en el lapso temporal entre la inscripción y la realización de los concursos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, se observa una disminución significativa de 7 meses en 2019 a solo 2 meses en 2023.

Participación y resultados

Se observa un alto número de inscripciones (243 inscripciones)¹², sobre todo considerando que al ser en su mayoría concursos cerrados internos quedan circunscritos a la dependencia, restringiendo la posibilidad de participación sólo al área de incumbencia.

Por otro lado, al momento de presentarse efectivamente a rendir se observa una deserción del 40% (148 concursantes efectivos sobre los 243 inscriptos). Se considera interesante para futuros trabajos analizar estas causas de deserción.

Por último, se destaca el bajo número de aprobados en relación a la cantidad de concursantes:

- Sólo 30 de los 148 concursantes efectivos quedó dentro del orden de mérito
- El promedio de la media de aprobados en los concursos es sólo del 35%

En la mayoría de los concursos, un solo concursante quedó dentro del orden de mérito, ya sea porque fue el único que se presentó o porque el resto quedó fuera del mismo (19 concursos con un solo aprobado sobre 28 concursos analizados).

Proyecciones de concursos 2024 - estructuras y paritaria 23/2023

Al observar la paritaria 23/2023 se desprende un cambio significativo respecto a los llamados a concursos anteriores:

- Se amplía la cantidad de cargos a concursar
- Aumenta la cantidad de cargos a concursar del tramo intermedio
- Ya existe estructura aprobada para los cargos objeto de los concursos.
- Se realiza en el mismo llamado, concursos correspondientes al mismo puesto pero pertenecientes a dependencias distintas

¹¹Los concursos de tipo profesional (cat. inicial 5) se llaman en dos formatos: cambio de agrupamientos (cerrados generales) e ingreso (concursos abiertos a la comunidad), se establecen dos órdenes de méritos distintos teniendo prioridad el de cambio de agrupamiento.

¹² Debe considerarse que una persona puede inscribirse a más de un concurso, (no es igual la cantidad de inscripciones que la cantidad de trabajadores que lo hacen). Por otro lado, los 52 inscriptos a concursos de cambio/abierto no necesariamente son trabajadores de la UNMdP.

- Existe mayor disponibilidad de jurados para los concursos (producto de la regularización de las categorías uno)

Durante el 2024 se proyecta realizar concursos para regularizar 52 cargos, lo cual es significativamente superior a la máxima cantidad de concursos realizados por año hasta ahora.

Cambios en la planta en los últimos años

Relación suplementados vs categoría base

Para conocer la evolución del personal no docente con respecto a los trabajadores suplementados, se compara el periodo entre agosto de 2020 y junio de 2023 de la planta No Docente. Estos datos se presentan a continuación:

Distribución planta agosto 2020

Planta Agosto 2020	Planta total	Suplemento	Sin suplemento
Administrativos	420	134	286
Servicios generales	193	27	166
Tec/prof/asistenciales	194	45	149
Total	807	206	601

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Se observa que el 25% de la planta total se encontraba suplementada. Respecto a cada agrupamiento los siguientes porcentajes: 31,9% administrativos, 13,99% Servicios generales y 23,20% Técnico-prof-asistenciales.

Distribución planta junio 2023

Planta Junio 2023	Planta total	Suplemento	Sin suplemento
Administrativos	450	186	264
Servicios generales	206	32	174
Tec/prof/asistenciales	193	43	150
Total	849	261	588

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Se encuentra un aumento de la planta total suplementada correspondiente al 31%, siendo los porcentajes por agrupamiento: 41% administrativos, 15% Servicios generales y 22% Técnico-prof-asistenciales.

Al comparar ambas plantas se destaca un crecimiento significativo en el porcentaje de trabajadores/as suplementados/as. En relación a este tema, es relevante señalar que:

- El agrupamiento técnico-profesional-asistencial es el único que no ha incrementado su porcentaje de suplementos. Esta particularidad se debe en gran medida a que, según lo observado en los llamados realizados, las áreas profesionales suelen contar con un número mayor de concursos en comparación con otros sectores (principalmente por su facilidad al momento de establecer jurados, temario, etc).
- A pesar de lo establecido en el Artículo 17 del CCT 366/06, que indica que "Si el plazo de permanencia en la nueva función excediera el año y el cargo estuviese vacante, deberán ponerse en marcha los mecanismos previstos en el Capítulo de concursos", en la práctica esta disposición no se refleja o se contradice con lo observado.
- El aumento de personal suplementado genera desigualdades al momento de ascender verticalmente en la carrera administrativas. Esto se basa en el criterio de selección del personal suplementado, que se depende principalmente en el cumplimiento de la "capacitación direccionada o práctica atinente", como se detalla en la sección normativa. Es relevante señalar que la identificación de quién posee esta formación se apoya en la decisión del superior jerárquico y no en las acciones que el personal subordinado pueda llevar a cabo.

Aumentos de categorías producidos entre agosto 2020 a junio 2023

Un parámetro a tener en cuenta al evaluar las posibilidades de crecimiento en la carrera administrativa, es cómo ha evolucionado en los últimos años el aumento de categorías.

Con este fin y con datos suministrados por el gremio sobre la planta de agosto 2020 y junio 2023, se comparó la categoría máxima (en caso de estar la persona suplementada, ésta fue la evaluada) correspondiente a cada uno de los trabajadores en agosto del 2020 y la categoría máxima del mismo trabajador en junio del 2023. De esta forma se pudo establecer cuál fue el aumento de categoría para los distintos trabajadores.

Para el siguiente análisis de datos, se optó por unificar el agrupamiento técnico-profesional con el asistencial con base en la información disponible. Además, es crucial considerar que, en la fase inicial, los procesos de promoción están limitados a las dependencias, las cuales generalmente están compuestas mayoritariamente por un solo tipo de agrupamiento. Por ejemplo, las unidades académicas mayormente cuentan con personal no docente del agrupamiento administrativo, mientras que la subsecretaría de servicios se compone principalmente del agrupamiento de Mantenimiento, Producción y Servicios Generales.

Los resultados obtenidos para esta primera categoría de análisis nos permitió establecer el crecimiento porcentual por agrupamiento y determinar si existía diferencia entre estos.

Tabla 14: Crecimiento de planta 2020-2023

Agrupamiento	Planta 2020	Promocionados al 2023	Por promoción directa 7 a 6	SIN promoción directa 7 a 6
Administrativos	420	126	15	111
Servicios generales	193	26	19	7
Tec / prof / asistenciales	194	27	3	24
Total	807	179	37	142
Agrupamiento	Crecimiento total		Crecimiento sin considerar la prom directa 7 a 6	
Administrativos	30,00%		26,43%	
Servicios generales	13,47%		3,63%	
Tec / prof / asistenciales	13,92%		12,37%	
Total	22,18%		17,60%	

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Al analizar cómo fue el crecimiento de categoría por agrupamiento, se destaca los siguientes puntos:

- La “promoción directa de categoría 7 a 6 resalta como el principal mecanismo de promoción para el agrupamiento de servicios generales, representando el 73% de las promociones. Sin embargo, en los otros agrupamientos, esta forma de ascenso es marginal frente al resto (suplemento o concurso) constituyendo sólo el 11% del total.
- En el agrupamiento administrativo, incluso sin tener en cuenta la promoción directa de 7 a 6, existe un considerable crecimiento, aproximadamente una cuarta parte de la planta ascendió de categoría en un período de dos años y medio. En cambio, en el área de servicios generales, excluyendo la promoción de categoría 7 a 6, el aumento fue de solo un 3% en la planta. Por último, en la categoría técnica, el porcentaje de aumento fue menor que en el grupo administrativo, pero no despreciable.

Se considera que estas diferencias se pueden explicar por la interrelación de distintos elementos.

- El surgimiento de vacantes para promociones en estos años se originó principalmente por dos razones: las vacantes derivadas de jubilaciones y las surgidas a raíz de las nuevas estructuras.
- La distribución de categorías por agrupamientos.

Para evaluar el impacto de estos elementos, analizamos la distribución de la planta segmentando por tramos y agrupamientos, para agosto de 2020 y junio del 2023. Los resultados de esta segmentación arrojan lo siguiente:

Agosto 2020

Tabla 15: Distribución de planta Agosto 2020

Agrupamiento	Superior	Intermedio	Inicial	TOTAL
Administrativo	142	168	110	420
	33,81%	40,00%	26,19%	100,00%
Tec/prof/asistenciales	72	104	18	194
	37,11%	53,61%	9,28%	
Servicios Generales	11	78	104	193
	5,70%	40,41%	53,89%	100,00%

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Junio 2023

Tabla 16: Distribución de planta Junio 2023

Agrupamiento	Superior	Intermedio	Inicial	TOTAL
Administrativo	153	191	106	450
	34,00%	42,44%	23,56%	100,00%
Tec/prof/asistenciales	70	112	11	193
	36,27%	58,03%	5,70%	100,00%
Servicios Generales	10	80	100	190
	5,26%	42,11%	52,63%	100,00%

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

El análisis de crecimiento en los agrupamientos revela una expansión notable en el sector administrativo, reflejada en un incremento en el número total de cargos, especialmente en los tramos intermedio y superior. Por otro lado, en el ámbito técnico, se observa un crecimiento aunque mucho menor, concentrado principalmente en el tramo intermedio. Por el contrario, no se detecta un aumento en el agrupamiento de servicios generales.

Al examinar la distribución de categorías en cada agrupamiento, se destaca que tanto en el sector administrativo como en el técnico hay proporciones considerables de trabajadores en tramos intermedios y superiores. Sin embargo, la diferencia entre estos agrupamientos radica en el menor porcentaje de empleados en el tramo inicial en el ámbito técnico. Esta disparidad facilita las oportunidades de promoción en el sector administrativo, mientras que en el técnico se presenta como un obstáculo. Por su parte, en servicios generales, aunque existe un alto número de categorías iniciales, hay escasez de posiciones disponibles en los tramos intermedios y superiores para promocionar.

La combinación de estos factores explica las variaciones en el crecimiento entre los diferentes agrupamientos. Se puede concluir entonces, que dependiendo del agrupamiento y el tramo en el que se encontraba un trabajador en agosto de 2020, sus oportunidades para mejorar su posición laboral fueron diversas.

Por otra parte, al realizar un análisis similar, se evaluó el proceso de promoción según la dependencia a la que pertenecían las personas en agosto de 2020, considerando para esto, solo las promociones que no estuvieron relacionadas con el cambio de categoría de 7 a 6. Se calculó el total de promociones por dependencia, el número total de trabajadores/as en agosto de 2020 en cada una de esas dependencias y determinamos el porcentaje de promocionados sobre el total de personal de esa dependencia. Los resultados se detallan en la siguiente tabla.

Dependencia	cantidad de promocionados	total en agosto 2020	% promocionados
Carrera de Medicina	8	12	66,67%
SECRETARÍA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	4	7	57,14%
SECRETARÍA DE ASUNTOS LABORALES UNIVERSITARIOS	14	26	53,85%
RECTOR	3	6	50,00%
Psicología	10	23	39,13%
Humanidades	15	35	37,14%
Cs. Exactas y Naturales	13	30	36,67%
Cs. de la Salud y Trabajo Social	13	31	32,26%
SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	14	53	26,42%
SECRETARÍA DEL CONSEJO SUPERIOR Y RELACIONES INSTITUCIONALES	1	4	25,00%
Cs. Agrarias	11	41	24,39%
Cs. Económicas y Sociales	8	29	24,14%
SECRETARÍA DE BIENESTAR DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA	9	42	19,05%
SUBSECRETARÍA DE TRANSFERENCIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA	2	6	16,67%
Ingeniería	7	45	13,33%

SECRETARÍA ACADÉMICA	11	66	12,12%
Arquitectura, Urbanismo y Diseño	3	26	11,54%
SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA	3	27	11,11%
Derecho	2	27	7,41%
SECRETARÍA DE OBRAS	24	165	3,64%
SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS	4	33	3,03%

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Se observan nuevamente diferencias significativas en el porcentaje de trabajadores/as promocionados según la dependencia a la que pertenecían. Esto se explica por la generación de vacantes, ya sea por jubilaciones o por la creación de nuevos cargos según la estructura, y la cantidad de trabajadores/as a promocionar. Para ejemplificar este último punto usaremos dos dependencias:

1. La Escuela Superior de Medicina, en agosto de 2020, estaba compuesta por 12 trabajadores/as, de los cuales sólo 3 pertenecían al tramo superior, mientras que el resto tenía categorías del tramo inicial. En este caso, aunque existía una cantidad suficiente para promocionar, no existían vacantes generadas por jubilaciones. Por otro lado, al aprobarse nuevas estructuras, se crearon las vacantes necesarias, generando entonces un porcentaje elevado de promociones.
2. En la Facultad de Derecho en agosto del 2020, existía un solo trabajador del tramo inicial. Por consiguiente, al generarse las vacantes por jubilación y por estructura, las mismas debieron ser cubiertas por personal que ingresó a la unidad académica (no necesariamente a la planta) de forma posterior a agosto del 2020.

Cambios esperados en la planta (vacantes futuras)

Proyecciones de jubilaciones de categorías altas en la planta actual

Para estimar las futuras vacancias en la planta, se realizó un análisis de los datos proporcionados por el gremio en función de variables tales como categoría, edad y género. Se proyectaron las jubilaciones futuras de acuerdo a dos criterios: Edad jubilatoria mínima (60 años mujeres, 65 años hombres) y edad jubilatoria obligatoria 70 años.

Vacantes futuras para la edad máxima (70 años)

Tomando como referencia la edad de jubilación de 70 años, se calculó de manera acumulativa cuántos trabajadores superan esa edad máxima a medida que transcurren los años. El resultado se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 18: Perspectiva de jubilaciones acumuladas para los próximos 10 años, con criterio de edad máxima

Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Tramo superior	1	3	4	7	14	16	22	28	41	48
Tramo intermedio	2	3	6	8	11	17	27	34	45	57

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Al finalizar el año 2033, se habrían generado, como resultado de las jubilaciones en el transcurso de 10 años, 48 vacantes en el tramo superior y 105 en el tramo intermedio (57 debido a jubilaciones y 48 por las promociones de categorías intermedias que ocuparían las vacantes del tramo superior, en caso de que se dé una cobertura escalonada).

Se puede realizar este mismo cálculo para cada año, y los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 19: Perspectiva de vacantes por jubilación acumuladas para los próximos 10 años, con criterio de edad máxima

Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Tramo superior	1	3	4	7	14	16	22	28	41	48
Tramo intermedio	3	6	10	15	25	33	49	62	86	105

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Vacantes futuras para la edad mínima (65 años)

Utilizando como parámetro la edad de jubilación de 65 años para hombres y 60 años para mujeres, se realizó un cálculo acumulativo para determinar el número de trabajadores que superan la edad mínima de jubilación a medida que transcurren los años. Esto nos proporciona una proyección evolutiva, detallada en la siguiente tabla:

Tabla 20: Perspectiva de jubilaciones acumuladas para los próximos 10 años, con criterio de edad mínima

Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Tramo superior	38	44	49	61	72	80	85	93	104	116
Tramo intermedio	47	55	64	71	87	101	111	126	141	146

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Los cálculos muestran que hacia el final de 2033, se habrían generado durante un período de 10 años, como resultado de las jubilaciones, un total de 116 vacantes en el tramo superior y 262 vacantes en el tramo intermedio. Este desglose incluye 146 vacantes por jubilación directa y 116 vacantes adicionales debido a las promociones de las categorías

intermedias que llenarán las vacantes del tramo superior, considerando una cobertura escalonada.

Se podría realizar este mismo cálculo para cada año, lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 21: Perspectiva de vacantes por jubilación acumuladas para los próximos 10 años, con criterio de edad mínima

Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Tramo superior	38	44	49	61	72	80	85	93	104	116
Tramo intermedio	85	99	113	132	159	181	196	219	245	262

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Posibilidades de crecimiento futuro

Al examinar por tramos las vacancias proyectadas debido a las jubilaciones y al considerar la distribución actual de cargos (217 en el tramo inicial, 383 en el tramo intermedio y 233 en el tramo superior), se desprenden los siguientes escenarios:

En el escenario óptimo para el tramo inicial: Se generan suficientes vacantes para que todos los empleados que se encuentran actualmente en el tramo inicial puedan ascender al tramo intermedio antes del 2031.

- En el mejor escenario y en referencia al tramo inicial: Se generan suficientes vacantes para que todos aquellos que actualmente están en el tramo inicial puedan promocionar al tramo intermedio antes del 2031.
- En el escenario óptimo y en referencia al tramo intermedio: Se generan suficientes vacantes para que el 30% de aquellos que hoy están en el tramo intermedio puedan promocionar al tramo superior antes del 2033.
- En el peor escenario y en referencia al tramo inicial: Se generan suficientes vacantes para que el 48% de aquellos que actualmente están en el tramo inicial puedan promocionar al tramo intermedio antes del 2033.
- En el escenario más desfavorable y en referencia al tramo intermedio: Se generan suficientes vacantes para que el 12% de aquellos que hoy están en el tramo intermedio puedan promocionar al tramo superior antes del 2033.

Estas proyecciones sugieren que los trabajadores del tramo inicial tienen entre un 48% y un 100% de posibilidades de ascender al tramo intermedio en un plazo de 10 años. Así mismo, los del tramo intermedio tienen entre un 12% y un 30% de posibilidades de ascender al tramo superior en el mismo período debido a las jubilaciones futuras¹³.

¹³ Aclaración respecto a los cálculos:

- Se considera que las vacantes se cubren de forma escalonada, si todas las promociones fueran solo de tramos de categorías iniciales a categorías superiores o intermedias los porcentajes disminuyen a cero para las categorías intermedias. Manteniendo los mismos porcentajes para las categorías iniciales

Distribución de la planta por género y tramo

Otro aspecto relevante a considerar es la distribución de la planta según el género.

Inicialmente, se evaluó la distribución por género en la planta total y en los diferentes agrupamientos para junio de 2023. Se observó que, a nivel general, la planta mantiene proporciones similares a la distribución poblacional de Gral. Pueyrredon (con un 55,75% de mujeres trabajadoras en la UNMdP frente al 52% de la población femenina en Gral. Pueyrredon). Dependiendo del agrupamiento analizado, se encontró una distribución interna que varía entre feminizada, masculinizada o proporciones similares. Clasificamos los agrupamientos en base a estas categorías:

- El agrupamiento “profesional” con un 51% de trabajadoras, es el único agrupamiento que muestra una distribución similar.
- El agrupamiento “técnico” con un 18% de trabajadoras, se encuentra masculinizado.
- El agrupamiento Servicios Generales, mantenimiento y producción, con un 38% de trabajadoras, también se encuentra masculinizado.
- El agrupamiento asistencial, con un 79% de trabajadoras, se encuentra feminizado.
- El agrupamiento administrativo, con un 69,78% de trabajadoras, también se encuentra feminizado

Además, al analizar la distribución por tramos, se observó que las proporciones en los distintos tramos se alineaban con las del subagrupamiento, excepto en casos donde el N¹⁴ era muy bajo o en los tramos inicial e intermedio de Servicios Generales. Las siguientes tablas detallan esta distribución interna mencionada.

Agrupamiento con planta similar:

Tabla 22: Distribución por género , agrupamiento y tramo (similar)

AGRUPAMIENTO	Profesional	
	F	M
Tramo		
SUPERIOR	20 (47,62%)	22 (52,38%)
INTERMEDIO	25 (54,35%)	21 (45,65%)
INICIAL	0 (0%)	0 (0%)
TOTAL	45 (51,14%)	43 (48,86%)

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

- No se tiene en cuenta nuevos ingresos que se produzcan, estos disminuyen las posibilidades de promoción para las categorías iniciales.
- Al segmentar los cálculos por dependencias y agrupamientos ya sea para suplementos o concursos, las posibilidades aumentan y disminuyen dependiendo del área de trabajo.

¹⁴ Debido al reducido número de personas en tramos superiores en algunos subgrupos, las variaciones son muy grandes por 1 caso. Por ello para la conclusión no se tuvo estos casos. Por ejemplo en el subagrupamiento “Mantenimiento, Producción y Servicios”, donde solo hay 3 agentes en el tramo superior, cualquier diferenciación entre géneros resulta en porcentajes altos para uno u otro género, ya que se divide en 2 y 1.

Agrupamientos con planta masculinizada:

Tabla 23: Distribución por género , agrupamiento y tramo (Masculinizada)

AGRUPAMIENTO	Técnico		Servicios General	
Tramo	F	M	F	M
SUPERIOR	3 (14,29%)	18 (85,71%)	2 (20%)	8 (80%)
INTERMEDIO	8 (17,78%)	37 (82,22%)	26 (32,1%)	55 (67,9%)
INICIAL	3 (30%)	7 (70%)	51 (44,35%)	64 (55,65%)
TOTAL	14 (18,42%)	62 (81,58%)	79 (38,35%)	127 (61,65%)

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Agrupamientos con planta feminizada:

Tabla 24: Distribución por genero , agrupamiento y tramo (Feminizada)

AGRUPAMIENTO	Asistencial		Administrativo	
GÉNERO	F	M	F	M
SUPERIOR	6 (85,71%)	1 (14,29%)	108 (70,59%)	45 (29,41%)
INTERMEDIO	16 (76,19%)	5 (23,81%)	134 (70,16%)	57 (29,84%)
INICIAL	1 (100%)	0 (0%)	72 (67,92%)	34 (32,08%)
TOTAL	23 (79,31%)	6 (20,69%)	314 (69,78%)	136 (30,22%)

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por APU

Si bien este análisis no profundiza en la distribución interna del agrupamiento de servicios generales para ofrecer una explicación cuantitativa, es importante considerar su conformación, que abarca sectores como Seguridad, Serenos, Automotores, Mantenimiento e Intendencia. Se observa una marcada tendencia en los primeros cuatro sectores hacia una composición mayoritaria o exclusiva de hombres, así como una mayor concentración de categorías en comparación con el sector de Intendencia. Esto sugiere que la disparidad no surge de una restricción en las oportunidades de ascenso, sino más bien de una distribución desigual de las categorías dentro de este agrupamiento.

Este análisis según agrupamientos, parece indicar que en términos de género las diferencias estructurales en la planta no docente, no se originan en el acceso desigual a las categorías dentro de los agrupamientos, sino más bien por la feminización o masculinización de las tareas. Por consiguiente, la cantidad de categorías jerárquicas que existan dentro de las dependencias correspondientes a estas tareas es el principal factor en la distribución de categorías según el género.

La visión institucional de la carrera administrativa

La visión del gremio APU

En las entrevistas realizadas como parte de este estudio, se obtuvieron perspectivas valiosas sobre la situación de la planta suplementada y las propuestas para su regularización.

La Secretaria General del gremio expresó su preocupación por la falta de regularización de la planta suplementada y su visión al respecto. Informó que existe un plan previsto para abordar esta cuestión. Según su testimonio, se tiene previsto llevar a cabo concursos de promoción durante el primer y segundo cuatrimestre de 2024, comenzando por las categorías pertenecientes al tramo de mayor y progresando dentro de él de la categoría más alta a la más baja.

Este plan de regularización, prevé establecer concursos de promoción en dos períodos distintos: febrero-marzo y agosto-septiembre. Según las declaraciones de la Secretaria General, esta planificación presenta dos ventajas fundamentales:

- proporciona una organización previsible en la administración pública al anticipar las fechas de los concursos
- brinda tiempo adecuado a los postulantes para prepararse, ya que los concursos se realizan en períodos cercanos a los recesos de verano e invierno.

Consultada acerca de mecanismos que considera oportunos para mejorar los concursos en la Universidad Nacional de Mar del Plata, señaló que la falta de planificación y la carencia de capacitación en áreas específicas y de jurados son las principales limitantes.

En este sentido, consideró que es necesario capacitar a las áreas responsables de planificar y gestionar los concursos, así como también capacitar a jurados y postulantes.

La representante de APU se mostró positiva respecto a los acuerdos alcanzados para la regularización de cargos, aunque destacó que es necesario que la gestión de la universidad tenga voluntad política para llevarlos adelante y que se realicen en su totalidad.

La visión de la gestión de la Universidad

Para conocer la posición de la gestión se entrevistó a la Secretaría de Asuntos laborales.

Al respecto señaló que la capacitación está relacionada con el desarrollo de la carrera administrativa, ya que permite al personal adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para afrontar nuevos desafíos.

En relación a los suplementos por mayor responsabilidad, la funcionaria enfatizó que estos representan una deuda pendiente de la institución con los trabajadores y que los concursos son la herramienta más idónea para acceder a estos cargos.

Concursos de promoción:

La funcionaria consideró que hasta el momento, los concursos en la Universidad Nacional de Mar del Plata se habían llevado a cabo de manera poco efectiva. Sin embargo, cree que las modificaciones realizadas en la normativa y la matriz de capacitación han mejorado la situación.

En particular, considera que la definición previa a la convocatoria de los concursos de estructuras orgánico-funcionales, ha facilitado la concreción de dichas convocatorias. Esto se debe a que es más fácil pensar qué se espera de un cargo sabiendo cuáles son las misiones y funciones del mismo, como también de pensarlo dentro de su contexto y no de manera aislada.

CAPACITACIÓN

Encuestas: Análisis de Resultados

A través de la encuesta realizada, medimos el interés y participación de trabajadores y trabajadoras No Docentes en instancias de cursos de capacitación.

Participación en cursos de capacitación

Del total de los 162 trabajadores no docentes que respondieron la encuesta, más del 86% afirmaron realizar cursos de capacitación anualmente, mientras que el 13,58 % restante indicó no hacerlo. Este resultado inicial indica una tendencia mayoritaria de participación en programas de formación y actualización por parte de los encuestados.

Al profundizar en las razones que motivan o no la realización de cursos de capacitación entre los encuestados, se identificaron diversas respuestas.

- Para el caso afirmativo:
 - “Considera que le brindan herramientas en la tarea diaria”
 - “Para cobrar el paliativo”
 - “Para contar con los conocimientos necesarios ante la nueva normativa”
 - “Para continuar la formación”
 - “Para mí capacitación cómo Lic en Terapia Ocupacional”
 - “para revisar lo que hacemos cotidianamente y poder mejorar o proponer mejoras”
 - “Para sumar antecedentes para concursar” y “por requisito para el trabajo”.
- Para el caso negativo
 - “Considera que no suman a su formación”
 - “He realizado bastantes a la fecha pero considero que son importantes”
 - “Incompatibilidad horaria”
 - “No le interesa”
 - “No me alcanza el tiempo”
 - “No se enteró”
 - “No tengo tiempo y durante el horario de trabajo no puedo”
 - “Poco tiempo incluso en el horario laboral x múltiples actividades”
 - “Recién ingresé”

Teniendo en cuenta los objetivos del presente trabajo las mismas fueron recategorizadas para su análisis dentro de las siguientes categorías.

Para la opción afirmativa:

- Desarrollo de carrera profesional (113 respuestas): aquellas respuestas que están principalmente vinculadas con el crecimiento en la carrera administrativa. Por

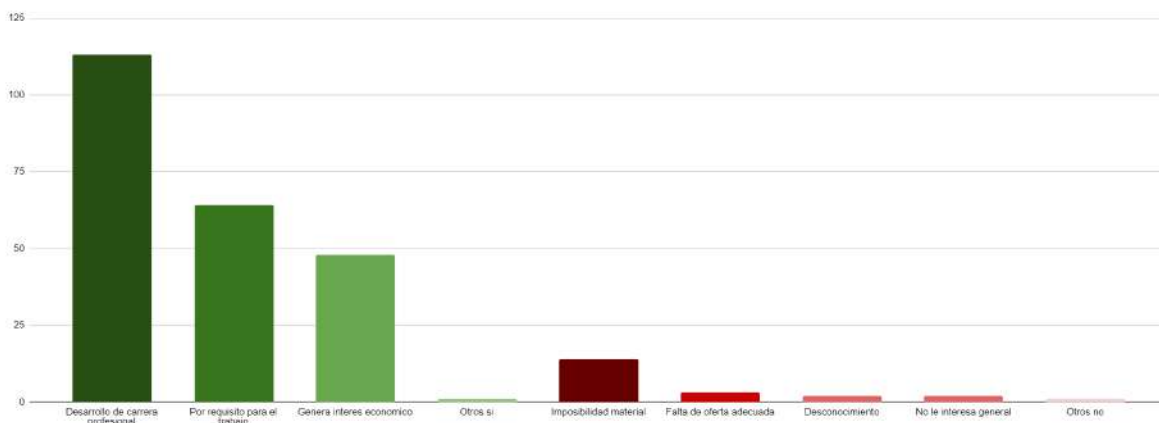
ejemplo “para sumar antecedentes para concursar”, “para continuar con la formación”, etc

- Por requisito para el trabajo (64 respuestas): aquellas respuestas que están principalmente vinculadas con el crecimiento en la carrera administrativa. Por ejemplo “Considera que le brindan herramientas en la tarea diaria”, “para continuar con la formación”, etc
- Genera interés económico (48 respuestas): aquellas respuestas que están principalmente vinculadas con mejorar el salario como puede ser “para cobrar paliativo”.
- Otros si (1 respuesta): El resto de las respuestas que no podían ser categorizadas dentro de los parámetros anteriores.

Para la opción negativa:

- Imposibilidad material (14 respuestas): aquellas respuestas que están principalmente vinculadas con cuestiones concretas que impiden asistir a los cursos. Por ejemplo “Incompatibilidad horaria”, “Poco tiempo incluso en el horario laboral x múltiples actividades”, etc
- Desconocimiento (2 respuestas): aquellas respuestas donde se manifestó explícitamente este motivo.
- Falta de oferta adecuada (3 respuestas): respuestas en donde manifiestan que no le suman a su formación
- No le interesa general (2 respuestas): aquellas donde manifiesta un desinterés general por ejemplo “He realizado bastantes a la fecha pero considero que son importantes”
- Otros no (1 respuesta): El resto de las respuestas que no podían ser categorizadas dentro de los parámetros anteriores.

Gráfico 6: Motivación para realizar cursos de capacitación



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

La encuesta revela que el principal motivo para realizar cursos de capacitación entre la muestra encuestada es su desarrollo profesional y la progresión en sus carreras. En contraste, la principal razón por la que algunos/as no realizan cursos es la imposibilidad material o de tiempo para participar en la formación.

Participación en cursos vs antigüedad

Al considerar la antigüedad de los trabajadores que completaron la encuesta en comparación con los motivos por los cuales realizaron cursos, se encuentran los siguientes resultados:

- Los trabajadores y las trabajadoras con más de 30 años de antigüedad mencionaron con mayor frecuencia que realizaban cursos debido al "requisito para el trabajo".
- Aquellos con una antigüedad de entre 21 y 30 años indicaron, en la misma medida, el "requisito para el trabajo" y el "desarrollo de carrera profesional" como motivos principales.
- En la franja de 11 a 20 años de antigüedad, la mayoría seleccionó el "desarrollo de la carrera profesional" como el motivo principal, seguido por "requisito para el trabajo".
- Entre trabajadores/as con una antigüedad de 0 a 10 años, el motivo más frecuente fue el "desarrollo de la carrera profesional", seguido por el "interés económico".

En la siguiente tabla se cuantifica lo descrito anteriormente

Antigüedad	>30	21-30	11-20	0-11
Desarrollo de carrera profesional	2	17	40	54
Genera interes economico	1	1	11	36
Por requisito para el trabajo	6	11	22	25

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Al observar las respuestas obtenidas y la vinculación que existe entre antigüedad y tramos, se puede interpretar que las discrepancias observadas por la antigüedad se corresponden con las diferentes motivaciones de capacitación que tienen los trabajadores según su categoría de revista. En el próximo apartado, se explora la relación entre tramos y motivos para hacer cursos de capacitación.

Participación en cursos vs tramos

Teniendo en cuenta lo anterior y al considerar los tramos de los trabajadores que completaron la encuesta en relación con los motivos por los cuales realizaron cursos, se identifican los siguientes patrones:

- Los trabajadores y las trabajadoras del tramo superior mencionaron con mayor frecuencia que su motivación para realizar cursos fue el "requisito para el trabajo".
- Dentro del tramo intermedio, la razón más citada para realizar cursos fue el "desarrollo de carrera profesional", seguido por "requisito para el trabajo".
- Para quienes pertenecen al tramo inicial, el motivo más frecuente fue el "desarrollo de la carrera profesional", seguido por el "interés económico".

En la siguiente tabla se cuantifica lo descrito anteriormente

Tramo	inicial	intermedio	superior
Desarrollo de carrera profesional	79	23	11
Genera interes economico	46	3	0
Por requisito para el trabajo	40	13	13

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Los datos sugieren que uno de los factores que explica la motivación para elegir cursos está relacionado con el tramo al que pertenecen. Las personas que se encuentran en el tramo superior parecen tener un menor incentivo para desarrollar su carrera profesional. En contraste, los del tramo intermedio muestran una mayor influencia del desarrollo profesional, mientras que el factor económico no es tan relevante. Finalmente, quienes se encuentran en el tramo inicial consideran tanto el desarrollo profesional como el aspecto económico como factores predominantes

¿Los cursos de capacitación contribuyen a la preparación para concursar?

Se evaluó la percepción acerca de la contribución de los cursos de capacitación en el proceso de formación destinado a concursar. En este sentido la mayoría expresó que no creen que aportan grandes ventajas para concursar cargos de promoción. Encontrando las siguientes razones por las cuales consideran que no lo hacen: “Faltan capacitaciones de las áreas específicas”, “Los cursos existentes son de formación básica”, “Los cursos existentes son de herramientas puntuales” y “No existe un plan integral de capacitación planificada que apunte a un objetivo institucional sobre requerimientos de formación para cada espacio laboral, por lo que tampoco se puede planificar desde lo personal la formación para prepararse para concursar, porque no hay oferta planificada”

Se estima posible agrupar las mismas en dos categorías :

1. Faltan capacitaciones de las áreas específicas
2. Son insuficiente para formarse para categorías superiores

Estos planteos se ven en el apartado “Acuerdos institucionales sobre capacitación” que son coincidentes con el diagnóstico que se hace desde el área de capacitación de la universidad y que tienden a ser resueltos por el reciente plan de capacitación.

Oferta de cursos de capacitación actuales

La oferta de cursos de capacitación para el segundo cuatrimestre 2023 constó de un total de nueve cursos. Se clasificaron según el público al que estaban destinados, mostrando las siguientes características: Seis de carácter general (uno para personal administrativo, dos para el tramo superior) y tres específicos.

Generales (destinado a todo el personal no docente de todos los agrupamientos y categorías).

- Buenas prácticas para la comunicación 2da edición: el uso del lenguaje. Enmarcado dentro del Programa Integral de políticas de género.
- Mediación entre pares a cargo de la Dirección Nacional de Mediación del Ministerio de Justicia de la Nación.
- Seguridad de la Información y Ciberseguridad. Buenas Prácticas.

General (solo personal administrativo)

- Prácticas de autocuidado y prevención de lesiones para trabajadoras y trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

General (Sólo Tramo Superior).

- Declaración Jurada Patrimonial Integral
- Liderazgo y Gestión de la Comunicación

Específicos (Dirigidos a trabajadores de un determinado agrupamiento y función).

- Parquización
- Sistema Integrado de Gestión Bibliotecaria KOHA - Introducción.
- De la atención a la ciudadanía a los procesos funcionales en seguridad y vigilancia.

Acuerdos institucionales sobre capacitación

Plan Estratégico Participativo 2030

En el transcurso del año 2018, la Universidad impulsó el desarrollo del Plan Estratégico Participativo 2030 de la UNMdP, concebido como un marco dinámico esencial para el desarrollo institucional y de su comunidad. En sus objetivos estratégicos, guiados por una visión orientada hacia la proyección institucional, se destacó la necesidad de establecer una estructura orgánico-funcional consensuada, formal y actualizada de la planta de personal no docente, acorde con la misión y la visión de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Además, se hizo hincapié en la importancia de alcanzar la jerarquización del personal no docente y la efectiva implementación de una carrera administrativa clara y progresiva.

Para alcanzar estos objetivos, se delinearon líneas de acción a corto, mediano y largo plazo:

Líneas de acción a corto plazo

- Aprobar una estructura orgánico-funcional, consensuada y sustentable presupuestariamente.
- Crear la Dirección de Concursos para el personal No docente, destinada a ejecutar las políticas de ingreso y promoción.
- Dinamizar, simultáneamente, los concursos de los cargos vacantes suplementados en las categorías de tramo mayor e intermedio.
- Promover el cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes a las categorías de tramo mayor e intermedio, mediante programas de capacitación.
- Detectar las necesidades de capacitación que implican una brecha entre el desempeño real y el previsto en cada puesto y prever los cursos correspondientes.
- Fortalecer el Programa de Capacitación Permanente para el personal Universitario, elaborado en conjunto con la Dirección de Capacitación y referentes de los distintos agrupamientos del personal.

Líneas de acción a mediano y largo plazo

- Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño actualizado a fin de promover la capacitación y mejora continua.
- Establecer revisiones bianuales de la estructura orgánico-funcional con el propósito de adecuarla gradualmente a aquella que permita optimizar la gestión de la Universidad conforme la evolución de sus necesidades.

Acuerdos paritarios: Programa de capacitación permanente del personal No Docente

En concordancia con este proceso de desarrollo institucional, en noviembre de 2018, se creó mediante el acta Paritaria Local N° 13/2018 el Programa de Capacitación Permanente del Personal No Docente de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Este programa se definió como un “proceso continuo de formación y capacitación orientado a desarrollar habilidades, capacidades y destrezas laborales por parte del conjunto de trabajadores de la Universidad”, sosteniendo que la capacitación debe sustentarse en objetivos institucionales preestablecidos, que sirven de base para determinar criterios transparentes y públicos en calificación, evaluación, promoción y cobertura de cargos.

Entre los objetivos principales del programa se destacan:

- Brindar la posibilidad de desarrollar las competencias necesarias para el óptimo cumplimiento de su labor diaria
- Potenciar habilidades y conocimientos para abordar de manera más efectiva los nuevos desafíos laborales, generando mayor seguridad, satisfacción en el trabajo y realización personal
- Mejorar las oportunidades de promoción y progreso, propendiendo al desarrollo pleno de la carrera de cada trabajador/a dentro de la universidad.

Comisión de Capacitación

En la consecución de estos objetivos del programa, se forma la Comisión de Capacitación, cuyo propósito es diseñar y planificar en manera democrática y transparente las políticas de capacitación del Personal No Docente de la Universidad. Está integrada por representantes de la Secretaría de Asuntos Laborales, del Área de Capacitación, de trabajadores no docentes de distintas unidades académicas y agrupamientos, así como de la entidad gremial de los trabajadores. Su Unidad Ejecutora se compone por representantes de la Gestión y del Gremio APU, siendo responsable de consensuar, acordar y ejecutar las políticas de capacitación.

Es relevante destacar que con la aprobación del nuevo Programa se promueve la participación activa del personal en la planificación de las actividades de capacitación.

Nuevo paradigma de capacitación

En el marco de estos avances institucionales, en agosto 2023, la Unidad Ejecutora del Programa de Capacitación Permanente para el Personal No Docente de la Universidad resolvió aprobar la primera etapa del Plan de Capacitación, definiendo tanto su finalidad, así como las dimensiones relevantes y las categorías organizativas para la capacitación del personal.

Para esto se realizó una revisión analítica de las misiones y funciones de diferentes puestos, así como de los requisitos en instancias de concurso público y contenidos requeridos en casos de promoción. Este proceso permitió a su vez avanzar en paralelo con el armado de la estructura orgánico funcional de diversas áreas de la UNMdP.

Este recorrido permitió estructurar, planificar y anticipar la oferta formativa anual para el personal universitario no docente.

La RR 1408/23 aprueba la primera etapa del Plan de Capacitación para el Personal No docente, definiendo el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes deseables para cada uno de los tramos y agrupamientos de la institución, clasificándolos de las siguiente manera:

- **Ético-institucionales:** Son competencias que deben poseer todos los trabajadores, ya que representan la visión, los valores y la cultura organizacional de la Universidad.
- **Generales:** Son habilidades necesarias para todos los trabajadores de un mismo tramo y se refieren a conocimientos que permiten cumplir con responsabilidades asociadas al cargo.
- **Específicas:** Son habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar un puesto de trabajo específico.

La mirada del área de Capacitación

Durante la entrevistas con representantes del área de capacitación del gremio APU, expusieron su visión sobre el plan de capacitación y su vínculo con el desarrollo de la carrera del personal no docente docente. Las perspectivas presentadas por este área guardaban similitudes respecto a las expresadas por la representante de la Gestión, pero

con mayor desarrollo, por lo que se analizará con mayor detalle esta entrevista en lo que respecta a la capacitación.

Objetivos del plan de capacitación:

Los entrevistados consideraron que el plan de capacitación tiene como objetivo definir las competencias necesarias para que un compañero pueda ejercer su trabajo en cualquiera de las áreas, agrupamientos y dependencias de la Universidad. Estas competencias se organizan en tres grupos:

- Competencias ético-institucionales: Son aquellas que nos competen a todos como parte de la UNMdP. Vinculadas cuestiones éticas, a normativas, a cuestiones de seguridad, a derechos, géneros, etc.
- Competencias generales: Están vinculadas o asociadas a los tramos y a los niveles de responsabilidad de cada tramo.
- Competencias específicas: Responden a la especificidad de cada lugar, puesto de trabajo, tarea, oficina, etc.

Enfoque del plan de capacitación:

Los entrevistados destacaron que el plan tiene un enfoque integral, progresivo y que tiene en cuenta las necesidades de formación de todos los agrupamientos y de todos los compañeros no docentes.

Además reflexionaron acerca de la importancia de la capacitación para el desarrollo de la carrera del personal no docente. Consideraron que permite:

- Proyectar la carrera: La capacitación permite al personal no docente adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para acceder a cargos de mayor responsabilidad.
- Afianzar el rol desempeñado: La capacitación permite al personal no docente mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.
- Tomar mejores decisiones: La capacitación permite al personal no docente tomar mejores decisiones en su carrera profesional.

Ascenso vertical y plan de capacitación

Opinan que el plan de capacitación está directamente ligado a la definición de los puestos de trabajo, al establecimiento explícito de las estructuras, al análisis de las habilidades y del saber-hacer de los trabajadores. Consideran esta vinculación como una herramienta valiosa, ya que permite al personal no docente adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para acceder a cargos.

Potencial del plan de capacitación:

Los entrevistados agregaron que el Plan de Capacitación es una herramienta inédita en nuestra universidad y que permite la previsibilidad, ordenando la oferta de formación del personal no docente de acuerdo a sus necesidades y una lógica institucional. Se mostraron entusiasmados con el potencial del nuevo plan de capacitación y a la expectativa de su desarrollo.

Que motiva a los trabajadores

La Misión Social de la Universidad (MSU) como factor motivacional

En referencia a la misión social de la universidad, se evaluó en cuatro puntos con respecto a su relación con el trabajo y su preferencia sobre el sector de trabajo (público o privado). Obteniendo los siguientes resultados

En referencia a su concepción sobre la misión social la UNMdP:

Al evaluar la percepción de los encuestados sobre las misiones, fines y valores de la UNMdP, según lo establecido en su plan estratégico 2030, se observó lo siguiente: 114 encuestados manifestaron estar “totalmente de acuerdo”, 39 expresaron “algo de acuerdo” y 9 indicaron “poco de acuerdo”.

Observando el perfil demográfico de quienes respondieron “poco de acuerdo” se observan coincidencias entre ellos en los siguientes puntos:

- Todos tienen estudios universitarios
- Ninguno está satisfecho con las oportunidades de desarrollo laboral que brinda la UNMdP y perciben la falta de mecanismos claros y accesibles para progresar.
- Con ingresos entre los años 1991 y 2015, por lo que todos tienen al menos más de 8 años en la UNMdP
- No consideran que la misión social de la UNMdP tenga vinculación en su desempeño laboral

Se destaca que no se puede atribuir desconocimiento del ámbito universitario a quienes respondieron en disidencia con las misiones, fines y valores de la UNMdP (todos tienen estudios universitarios y pertenecen hace más de 8 años como no docentes a la UNMdP) y al mismo tiempo se evidencia entre ellos un malestar significativo respecto a las oportunidades para desarrollarse laboralmente en la UNMdP.

En referencia a la misión social la UNMdP como fuente de inspiración:

En cuanto a si la misión social de la universidad inspira la mejora en su desempeño laboral, 78 encuestados se manifestaron “totalmente de acuerdo”, 56 expresaron estar “algo de acuerdo”, 22 indicaron “poco de acuerdo” y 6 señalaron “nada de acuerdo”.

Observando el perfil demográfico de quienes respondieron “nada de acuerdo” se observan coincidencias entre ellos en los siguientes puntos:

- Ninguno está satisfecho con las oportunidades de desarrollo laboral que brinda la UNMdP y perciben la falta de mecanismos claros y accesibles para progresar..
- Todos tienen estudios universitarios (completos o incompletos)

- Todos pertenecen al tramo inicial en su categoría base, estando dos suplementados hace menos de 3 años.

Observando el perfil demográfico de quienes respondieron “poco de acuerdo” se observan coincidencias en los siguientes puntos:

- La mayoría no está satisfecho con las oportunidades de desarrollo que brinda la UNMdP y entiende que no hay mecanismos claros y accesibles para hacerlo.
- La mayoría tienen estudios universitarios -completos o incompletos- (3 con secundario y 19 con estudios universitarios).

En ambos casos observamos que hay insatisfacción con las oportunidades de desarrollo laboral de la universidad y que existe vinculación entre ellos y las universidades por fuera del ámbito laboral (estudios universitarios) (salvo los 3 que tienen estudios secundarios).

Al mismo tiempo, al revisar las respuestas de estos 28 trabajadores sobre el grado de acuerdo con la misión de la UNMdP, encontramos que se desvían significativamente de la media. De los 28 solo el 32% está totalmente de acuerdo con las misiones que explicita el plan estratégico de la UNMdP contra el 70% que refleja. Por lo que notamos que en los grupos de personas que no sienten que la MSU sea una inspiración para su trabajo es menor la coincidencia con la misma que en los grupos que sí sienten que sea un factor de inspiración.

En referencia a la autopercepción de la relevancia de su trabajo:

En cuanto a la autopercepción de la relevancia de su trabajo para la sociedad, De los 162 encuestados, 72 se mostraron “totalmente de acuerdo”, 69 “algo de acuerdo”, 20 “poco de acuerdo” y 1 “nada de acuerdo”

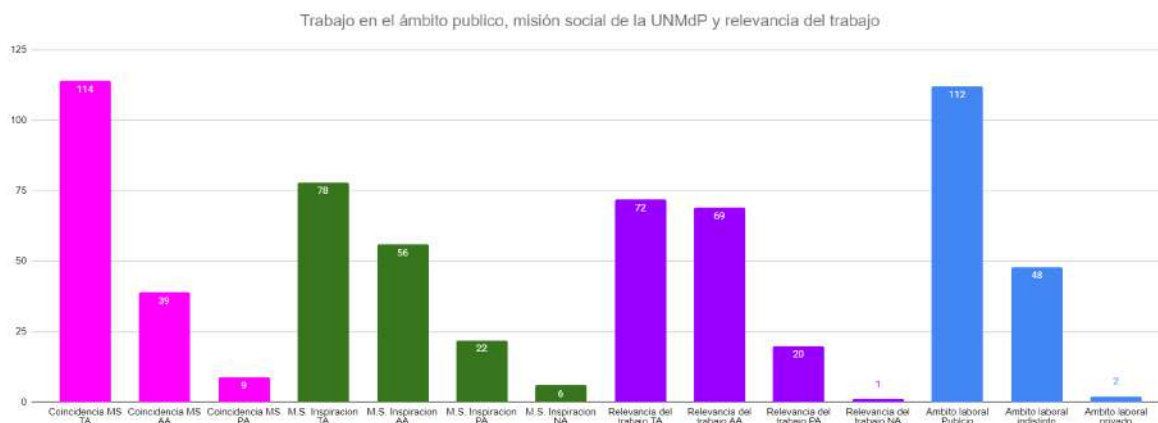
Nuevamente al evaluar las respuestas, de estos 21 trabajadores que no perciben su trabajo como relevante (poco de acuerdo o nada de acuerdo), en relación a cuál es la misión de la UNMdP encontramos que solo el 52% está totalmente de acuerdo con las misiones que explicita el plan estratégico de la UNMdP. Por lo que notamos que en los grupos de personas que no perciben su trabajo como relevante es menor la coincidencia con la MSU que en los grupos que sí sienten que su trabajo sea relevante.

En referencia a la preferencia del ámbito laboral:

Al medir la preferencia del ámbito laboral privado o público, se obtuvieron las siguientes respuestas: 112 prefieren el ámbito público, a 48 le es indistinto y solo 2 eligieron el ámbito privado.

Por último, al procesar las opiniones de los 50 trabajadores neutrales o con preferencia por el ámbito privado sobre la misión de la UNMdP, se encontró que solo el 51% está totalmente de acuerdo con las metas que explicita el plan estratégico de la UNMdP. Se evidenció una menor alineación con la MSU en los grupos que no muestran preferencia por lo público, en comparación con aquellos que sí la tienen.

Gráfico 7: Misión Social de la UNMdP y su impacto en el desempeño laboral



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Lo observado hasta ahora sugiere una posible correlación entre la afinidad con la misión social de la UNMdP y la autopercepción sobre la relevancia social del propio trabajo, la inspiración para mejorar en el trabajo y la preferencia por trabajar en el ámbito público. Estas respuestas concuerdan con la teoría PSM (Siglas en inglés de Motivación para el Servicio Público)

Carrera administrativa: Tramos y motivos por los que se desea participar en concursos.

Retomando el análisis en relación al interés de participar en concursos de promoción, resulta apropiado evaluar cómo influyen los motivos que impulsan a las distintas categorías a participar en ellos. Al hacerlo se encontró que los mismos difieren según el agrupamiento al que pertenecen.

Tabla 25: Motivación para participar en concursos de promoción por tramo

Tramo	Económicos	Desarrollo profesional	Vocación de bienestar
Superior	2 (20%)	7 (70%)	1 (10%)
intermedio	15 (36,59%)	20 (48,78%)	6 (14,63%)
inicial	69 (40,83%)	76 (44,97%)	24 (14,2%)

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas realizadas

Se observa entonces que las personas encuestadas manifestaron que en el tramo superior el factor económico tiene poco peso y a medida que bajamos en los tramos adquiere mayor peso como razón por la cual les interesa participar de los concursos de promoción.

La visión de la gestión de la universidad

En relación a los aspectos que motivan al personal no docente, durante la entrevista, la Secretaria de Asuntos Laborales de la UNMdP identificó tres posibles factores en relación a la motivación:

- Los desafíos en el trabajo: Esto incluye evitar la rutina y la participación activa en proyectos institucionales.
- El factor económico: Se refiere a la búsqueda de un salario justo y acorde a la responsabilidad del cargo.
- La posibilidad del desarrollo de carrera: Oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la Institución.

La funcionaria consideró que hay un interés por parte del personal de desarrollar carrera, tanto en el tramo superior como en los tramos intermedio e inicial, aunque consideró que las motivaciones difieren en relación al tramo que se analice.

Evaluación de desempeño:

Por último, la entrevistada estimó que a futuro la evaluación de desempeño será una herramienta para motivar al personal no docente. Si la evaluación se realiza de manera participativa y con una mirada de mejora continua, puede ayudar a los trabajadores a saber cómo se están desempeñando en su trabajo y qué necesitan para mejorar.

La entrevista a la Secretaria permitió conocer la posición institucional de la Gestión de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La funcionaria destacó la importancia de los desafíos en el trabajo, el factor económico y la posibilidad del desarrollo de carrera para motivar al personal.

Finalmente, en cuanto a la carrera administrativa, señaló que la capacitación es fundamental para el desarrollo del personal. También consideró que los concursos son la mejor herramienta para acceder a cargos de mayor responsabilidad.

Conclusiones

Concurso y ascenso en carrera administrativa

En referencia al derecho a “concurrir y ascender en el grado escalafonario” se observa que desde la implementación del CCT en la UNMdP hasta junio del 2023, el ascenso de grado escalafonario se dio principalmente por el mecanismo de suplemento y no por el de concursos (incrementando el porcentaje de planta suplementada de 25 % en Agosto 2020 a 31% en Junio 2023). Las promociones se generaron principalmente por vacantes surgidas a raíz de bajas y, en segundo lugar, por la creación de nuevos cargos derivados de las estructuras aprobadas durante el año 2022.

Al examinar los porcentajes de la planta que ascendió (independientemente del mecanismo utilizado), a junio de 2023 en relación a la planta en agosto de 2020, se evidencia una notoria disparidad en el porcentaje de personal suplementado, dependiendo del agrupamiento y la dependencia a la que pertenecían en el 2020. Se destaca que los trabajadores del agrupamiento administrativo tuvieron mayores oportunidades de ascenso (30%), en contraste con los agrupamientos 'Técnico-profesional/Asistencial' (13.92%) y 'Mantenimiento, producción y servicios generales' (13.47%). Estas diferencias se explican por dos factores principales:

- La escasez de cargos intermedios o superiores a ser suplementados
- La insuficiencia de cargos iniciales a suplementar

En el caso del agrupamiento 'Técnico-profesional/Asistencial', la mayoría de los ingresos se situaban en niveles de tramos intermedios, lo que resultaba en pocas personas del nivel inicial para ser promovidas. Mientras tanto, en el agrupamiento 'Mantenimiento, producción y servicios generales', había un porcentaje significativo de trabajadores/as en el tramo inicial para ascender, pero existían pocas vacantes del tramo superior. Situaciones similares se observan al analizar las dependencias.

En relación a las proyecciones de futuras vacantes en los próximos 10 años producto de jubilaciones, se anticipa un número importante de bajas en el tramo intermedio (entre 57 y 146 jubilaciones) y superior (entre 48 a 116 jubilaciones), las cuales podrían cubrir la demanda existente de promoción de trabajadores que actualmente se encuentran en el tramo inicial. Sin embargo, la satisfacción de estas demandas de ascenso varía según el agrupamiento y la dependencia, dependiendo de la relación porcentual y la estructura de edad en cada área analizada."

En referencia al interés por concursar, al examinar los concursos realizados entre el 2019 - 2023 y sus convocatorias, se destaca que estos se centraron principalmente en categorías del tramo superior, y fueron, en su mayoría de instancia cerrada y acotados a pocas dependencias. Pese a esto, sorprende la gran cantidad de inscriptos en relación con la planta existente, lo que sugiere un marcado interés del sector en participar de concursos de promoción. Por otro lado, al analizar quiénes finalmente se presentan a la instancia de evaluación en relación a los inscriptos y cuántos quedan en el orden de méritos, se observa una alta deserción y un bajo número de aprobados entre los participantes.

En cuanto a la voluntad de participar en concursos de promoción, la variable principal identificada es el tramo al que pertenecen, seguida por la edad. No se encontró que la forma de ingreso, la antigüedad u otros factores evaluados influyeran significativamente en la voluntad de participación. En cuanto a las motivaciones para hacerlo, varían según el tramo, teniendo mayor impacto el factor económico en los tramos iniciales y los vinculados al desarrollo profesional y a la vocación de bienestar en los tramos intermedio y superior.

En relación a las proyecciones de concursos a llevarse a cabo en el 2024 y la nueva reglamentación, se observa un cambio de paradigma basado en la necesidad de regularizar mediante concursos la gran cantidad de planta suplementada y las experiencias previas, como las dificultades experimentadas por los jurados al momento de planificar, ejecutar y evaluar los concursos; la prolongación en el tiempos para llevarlos a cabo (en sus distintas instancias), los resultados en términos de cantidad de aprobados y la carencia de estructuras orgánico-funcionales previas a las convocatorias lo que conllevaba la falta de claridad en los contenidos formales, actitudinales y aptitudinales a evaluar. Esta conclusión se desprende al analizar en conjunto la nueva normativa, el cronograma de concursos para el 2024 y las perspectivas manifestadas tanto por la Secretaría de Asuntos Laborales como por la Secretaria General del gremio APU.

Se evidencia que la nueva normativa se ha diseñado para optimizar los procesos de concurso, enfocándose en valorar el mérito y las capacidades de los trabajadores y las

trabajadoras no docentes, así como en promover su desarrollo profesional dentro de la Institución. Con este propósito, agiliza los tiempos de sustanciación y perfecciona la forma de evaluación vinculandola más estrechamente con los desafíos cotidianos que enfrentan los trabajadores y reconociendo su desarrollo profesional integral. Redefiniendo así, el concepto del examen tradicional, transformándolo en un proceso de evaluación compuesto por distintas etapas, para evaluar no solo conocimientos formales, sino también competencias, habilidades, actitudes y aptitudes del postulante. Este enfoque más integral y realista busca evaluar a los candidatos en entornos laborales similares al del cargo objeto del concurso, para verificar su capacidad de resolución en contextos específicos.

Se espera que esta nueva forma de evaluación contribuya a reducir el alto porcentaje de desaprobados en los concursos y la tasa de deserción (entre la inscripción y el momento de presentarse). Además, el cronograma de concurso 2024 está pensado para maximizar la oferta de concursos sobre la base de las estructuras ya aprobadas, unificando llamados y jurados, con el fin de optimizar el uso de los recursos limitados disponibles.

Capacitación

En relación a la capacitación, se observa según lo manifestado por la Secretaría de Asuntos Laborales y las críticas planteadas por los trabajadores, que hasta el momento no existía un plan integral de capacitación orientado específicamente a brindar herramientas para promocionar. Se señala durante las encuestas, que las capacitaciones eran mayormente de carácter básico y se enfocaban en el uso de herramientas puntuales, sin estar conceptualizadas en un plan integral de desarrollo o formación.

Por otro lado, en cuanto a las motivaciones que impulsan al personal a realizar capacitaciones, se observa que éstas pueden clasificarse en desarrollo de carrera profesional, requisitos laborales e interés económico. El peso de estas respuestas varían dependiendo del tramo analizado: el factor económico y el desarrollo de carrera profesional predominan en el tramo inicial, mientras que en el intermedio prevalece el desarrollo de carrera profesional y los requisitos laborales y en el tramo superior los requisitos para el trabajo.

Considerando las críticas planteadas y los intereses por tramo, se comprende el nuevo plan integral de capacitación planteado por el Área de Capacitación de la UNMdP, centrado en los 3 ejes de capacitación, destinados a proporcionar claridad a los trabajadores en cuanto a las habilidades requeridas para concursar los distintos cargos:

- Ético-institucionales: Representando la visión, los valores y la cultura organizacional de la Universidad.
- Generales: Las habilidades y conocimientos necesarios dentro de un mismo tramo que permiten cumplir con responsabilidades asociadas al cargo.
- Específicas: Son habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar un puesto de trabajo específico

Factor motivacional

Motivación para participar de concursos y cursos de capacitación

En cuanto a las motivaciones para participar en concursos de promoción, las encuestas revelan que difieren dependiendo el tramo de base en que se encuentre el trabajador. Se observa que el factor económico va perdiendo peso a medida que se asciende del tramo inicial al tramo superior. En este proceso, los factores vinculados al desarrollo de la carrera profesional y la vocación de bienestar adquieren mayor importancia. Un patrón similar ocurre en cuanto a las motivaciones para realizar cursos de capacitación, como se analizó anteriormente.

Estas variaciones en las motivaciones según el tramo pueden explicarse desde diferentes marcos teóricos complementariamente:

- Desde la perspectiva de Maslow, se evidencia una transición en las motivaciones a medida que los trabajadores avanzan en su carrera y salario. Inicialmente, en el tramo de base, donde las necesidades fisiológicas y de seguridad suelen ser más apremiantes, el factor económico destaca como una motivación clave para participar en concursos de promoción y realizar cursos de capacitación. Esto concuerda con los niveles más bajos de la jerarquía de Maslow, donde la satisfacción de necesidades básicas es prioritaria. Sin embargo, a medida que los trabajadores ascienden al tramo superior con mayores salarios y mayor capacidad económica los resultados sugieren que las motivaciones cambian. El factor económico disminuye en importancia, y en su lugar, surgen motivaciones asociadas al desarrollo profesional y la búsqueda de bienestar, lo cual puede asociarse con las necesidades de estima y autorrealización de la teoría de Maslow.
- Desde la visión de Herzberg, se observa un cambio en los factores motivacionales a medida que los trabajadores ascienden en la jerarquía laboral. Inicialmente, en el tramo inferior, el factor económico se destaca como un motivador para participar en concursos de promoción y realizar cursos de capacitación. Este podría considerarse como un factor higiénico según la teoría de Herzberg, ya que su presencia evita la insatisfacción, pero su aumento no necesariamente conduce a una mayor satisfacción intrínseca en el trabajo. Sin embargo, a medida que los trabajadores avanzan al tramo superior con mayores salarios y mayor poder, los resultados sugieren que el factor económico pierde relevancia. En cambio, se vuelven más importantes los factores vinculados con el desarrollo de la carrera profesional y la búsqueda del bienestar, lo cual podría asociarse más estrechamente con los factores motivacionales de Herzberg que contribuyen directamente a la satisfacción intrínseca en el trabajo.

Impacto de la Misión Social de la Universidad en el trabajo.

Finalmente, se destaca que la identificación de los trabajadores con la Misión Social de la Universidad tiene un impacto positivo en el desarrollo propio en el entorno laboral, en la autopercepción sobre la relevancia social de su labor y en la preferencia al momento de elegir el ámbito público como lugar de trabajo. Este fenómeno puede ser interpretado a la

luz de la Motivación de Servicio Público (PSM) y la tipología de motivaciones propuesta por Perry & Wise.

La identificación con la Misión Social de la Universidad refleja aspectos afectivos de motivación, ya que los empleados públicos pueden estar motivados por el compromiso con un programa público debido a una identificación personal y una convicción genuina sobre su importancia social. Esta conexión emocional con la misión social puede contribuir significativamente al compromiso organizacional y a la satisfacción laboral, aspectos que la teoría PSM sugiere como fundamentales para el mejoramiento de las organizaciones públicas.

Además, la preferencia por el ámbito público como lugar de trabajo puede estar relacionada con la importancia que los empleados públicos otorgan a la misión de las instituciones públicas, alineándose con sus propios valores y otorgándoles un significado más personal. Este vínculo entre los valores personales y la misión organizacional destaca la relevancia de los factores motivacionales en la elección y el compromiso laboral.

En conclusión, los resultados observados reflejan la intersección entre la identificación con la misión social, los elementos afectivos de la motivación y la importancia de los valores personales, todos ellos aspectos fundamentales en el marco teórico de la Motivación de Servicio Público y la motivación en el sector público.

Propuestas

Considerando los resultados anteriores, consideramos que es importante evaluar las respuestas institucionales en cuanto a capacitación y promoción en función de las demandas propias de los tramos, agrupamientos y dependencias.

- Estableciendo indicadores permanentes para evaluar las necesidades del sector, las posibilidades percibidas y su contraste con la realidad.
- Repensando la movilidad de trabajadores de categorías iniciales o intermedias en función de generar una distribución más justa de posibilidades de ascenso, reforzando la capacitación en este sentido.
- Avanzar en el plan integral de capacitación en la perspectiva de generar capacitaciones específicas para puestos laborales, abiertas a todos los trabajadores independiente del área en el que trabajen.
- Avanzar en la generación de concursos tanto de tramos intermedios, como superiores y en variadas dependencias.

Por otro lado, creemos que es importante fortalecer el rol pedagógico de la institución hacia adentro en referencia a la importancia de la Misión Social de la UNMdP. Esto implica promover activamente la comprensión y adhesión a esta misión entre el personal, destacando su relevancia en el ámbito laboral y social. Recomendamos profundizar en la identificación y evaluación de la percepción de los trabajadores y las trabajadoras no docentes sobre el rol de la universidad en la sociedad.

Referencia bibliográficas

Álvarez Collazos, Augusto. (julio-diciembre, 2016). "La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana". *Revista Diálogos de Saberes*, No. 45. Universidad Libre (Bogotá): pp. 127-143.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969126>

Cabrera Moya, Diego (julio-diciembre, 2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, vol. 5, No. 11: pp. 96-107.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/25661/1-s2-0-S2215910X14700242-main.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jueza Palacio de Arato, María de los Ángeles, (2012, 10 de septiembre). Hacer carrera es un derecho. *Diariojudicial.com*.

<https://www.diariojudicial.com/nota/30790>

Perry, J. L. & Wise, L. R. (May – Jun, 1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50, No. 3: pp. 367-373.

<https://doi.org/10.2307/976618>

https://www.researchgate.net/profile/Patricia-Ingraham/publication/229476704_Performance_Promises_to_Keep_and_Miles_to_Go/links/5eee604d92851ce9e7f52f27/Performance-Promises-to-Keep-and-Miles-to-Go.pdf

Salvatore Claudio & Gómez Rubén (2016). *La aplicación del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) para el Personal No Docente de las Universidades Nacionales: El caso de la Universidad Nacional de Mar del Plata*.

<https://gremioapu.org.ar/institucional/tif-tgu>

SORNOZA, Diego; SORNOZA, Gema; PARRALES, María M. & GUARANDA, Víctor (2020). Motivación hacia el servicio público, un análisis de la literatura de China y Ecuador. *Revista Espacios* Vol. 41, No. 30: pp. 180-188.

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n30/20413015.html>

Soto Guerreo Ronald (2014). *Influencia de la cultura organizacional en la motivación laboral de los trabajadores del centro de estudios pre universitarios de la Universidad Nacional del Centro del Peru-2013*.

<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4082/Soto%20Guerrero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wegman Gabriel (2021). La motivación como factor crítico del empleo público. *Cuadernos del INAP*, Año 2 - No 56.

<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/234/202>

Normativa UNMdP

- Decreto 366/2006 P.E.N. Convenio Colectivo de Trabajo para Sector No Docente - HOMOLOGACION

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-366-2006-115242/texto>

- Decreto 2213 / 1987 P.E.N. Universidades Nacionales - Escalafón para Personal No Docente

- Acta Paritaria Local UNMdP - APU N° 2/2017. 3 de abril de 2017. Mar del Plata, Argentina

<https://gremioapu.org.ar/normativas/paritarias-locales>

- Acta Paritaria Local UNMdP - APU N° 5/2017. 5 de mayo de 2017. Mar del Plata, Argentina

<https://gremioapu.org.ar/normativas/paritarias-locales>

- Acta Paritaria Local UNMdP - APU N° 13/2018. 5 de octubre de 2018. Mar del Plata, Argentina

<https://gremioapu.org.ar/normativas/paritarias-locales>

- Acta Paritaria Local UNMdP - APU N° 18/2023. 7 de agosto de 2023. Mar del Plata, Argentina

<https://gremioapu.org.ar/normativas/paritarias-locales>

- Acta Paritaria Local UNMdP - APU N° 23/2023. 30 de agosto de 2023. Mar del Plata, Argentina

<https://gremioapu.org.ar/normativas/paritarias-locales>

- Resolución de Rectorado N° 3033/2012. Reglamento para llamado a Concurso Público de Oposición y Antecedentes. 26 de marzo de 2012. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

- Resolución de Rectorado N° 4832/2021. Reglamento General de Concursos Públicos para la Cobertura de Cargos de Tramo Mayor e Intermedio. 11 de agosto de 2021. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

http://digesto.mdp.edu.ar/vista/ver_norma.php?id_norma=50075

- Resolución de Rectorado N° 883/2022. Reglamentación para la Promoción de la Categoría 7 a la 6 para los Trabajadores Universitarios. 23 de junio de 2022 Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

http://digesto.mdp.edu.ar/vista/ver_norma.php?id_norma=59999

- Resolución de Rectorado N° 1278/2023. Reglamento Unificado de Concursos para el Personal No Docente. 11 de agosto de 2023. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

http://digesto.mdp.edu.ar/vista/ver_norma.php?id_norma=73555

- Ordenanza Consejo Superior 1408/2023. Primera etapa del Plan de Capacitación para el Personal Nodocente. 1 de septiembre de 2023. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

http://digesto.mdp.edu.ar/vista/ver_norma.php?id_norma=74444

- Ordenanza Consejo Superior N° 71/2018. Plan Estrategico UNMDP 2030. 04 de ABRIL DE 2018. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

http://digesto.mdp.edu.ar/vista/ver_norma.php?id_norma=27565

- Ordenanza Consejo Superior N° 563/2019 Objetivos Estrategicos Plan Estrategico 2018-2030 UNMdP. 22 de FEBRERO de 2019 Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

http://digesto.mdp.edu.ar/vista/ver_norma.php?id_norma=29949

- Universidad Nacional de Mar del Plata. Concursos Nodocentes (Diciembre 2023)

<https://www.mdp.edu.ar/index.php/gestion/secretaria-de-asuntos-laborales/182-direccion-personal-no-docente/concursos-no-docentes>

- Área de Estadística del Gremio APU (Asociación del Personal Universitario). Datos anónimos Composición de la Planta agosto 2020 y junio 2023.
- Área de Estadística del Gremio APU (Asociación del Personal Universitario). Listado de Cursos de Capacitación dictados segundo cuatrimestre 2023

Anexos

Listado de concursos llamados desde 2019-2023

Sistematización de elaboración propia en base a las publicaciones de la UNMDP de los concursos llamados desde 2019 a esta parte y sus resultados

Cargo	Dependencia	C a t	Agrupamiento	fecha de inscripción	fecha de examen	Postulantes	Concursantes	Aprobados	Tipo de concurso
Dir. Gral. Personal Docente	SALU	1	Admin.	27/2/2019	15/5/2019	2	1	1	Cerrado Int
Dir. Gral. Adm. Ciencias de la Salud	FCSyTS	1	Admin.	13/12/2018	18/5/2019	9	5	1	Cerrado Int
Dir. Gral. Adm. Facultad de Ciencias Agrarias	FCsA	1	Admin.	13/12/2018	18/5/2019	31	15	3	Cerrado Gral
Dir. Gral. Adm. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	FCsEyS	1	Admin.	13/12/2018	18/5/2019	48	27	5	Cerrado Gral
Dir. Despacho Gral. FAUD	FAUD	2	Admin.	28/2/2019	7/6/2019	3	2	1	Cerrado Int
Dir. Despacho Gral. Ciencias Salud.	FCSyTS	2	Admin.	28/2/2019	7/6/2019	8	5	1	Cerrado Int
Dir. Despacho Gral. Ciencias Salud.	FCEyN	2	Admin.	28/2/2019	7/6/2019	7	4	1	Cerrado Int
Periodista/ Guionista/ Redactor	Sec. de Comunicación y Relaciones Públicas	5	Tec. Prof B	3/5/2019	2/7/2019	1	1	1	Cambio/abierto
Bibliotecario	varias	5	Tec. Prof A	21/8/2019	11/12/2019	24	20	19	Cambio/abierto
Dir. Gral. Títulos y Legalizaciones	Sec. Académica	1	Admin.	17/2/2020	22/02/2021	7	4	1	Cerrado Int
Dir. Gral. de Consejo Superior	Sec. de Cons Sup y Rel Inst	1	Admin.	30/6/2017	29/3/2021	1	1	0	Cerrado Int
Dir. Títulos y Legalizaciones	Sec. Académica	2	Admin.	17/2/2020	3/5/2021	7	3	1	Cerrado Int
Dir./a Gral. de Estudios - Concurso Cerrado Interno	Sec. Académica	1	Admin.	4/10/21	21/10/21	3	2	0	Cerrado Int
Jef, Dep. Títulos y Legalizaciones	Sec. de Cons Sup y Rel Inst	3	Admin.	17/2/2020	1/11/21	7	2	1	Cerrado Int
Dir. Gral. de Consejo Superior	Sec. de Cons Sup y Rel Inst	1	Admin.	4/10/21	10/11/21	13	4	1	Cerrado Gral

Dir./a Gral. de Personal No Docente	SALU	1	Admin.	4/10/21	25/2/22	6	0	0	Cerrado Int
Dir. Gral. de Asuntos Jurídicos	SubSec. Legal y Técnica del Rectorado	1	Tec. Prof A	18/9/2018	25/4/2022	3	1	1	Cerrado Int
Dir./a Gral. de Estudios	Sec. Académica	1	Admin.	26/4/22	15/6/22	29	17	2	Cerrado Gral
Dir./a Gral. de Personal No Docente	SALU	1	Admin.	27/5/22	24/6/22	16	5		Cerrado Gral
Laboratorio Biología Exactas	FCEyN	5	Tec. Prof A	12/8/19	27/8/22	28	10	4	Cambio/abierto
Dir./a Gral. de Administración	SAF y Coord. Gabinete de la UNMdP	1	Admin.	6/10/22	5/12/22	5	2	1	Cerrado Int
Dir./a Gral. de Contaduría	SAF y Coord. Gabinete de la UNMdP	1	Admin.	1/2/23	13/4/23	4	2	1	Cerrado Int
Dir./a Gral. de Liquidaciones	SAF y Coord. Gabinete de la UNMdP	1	Admin.	1/2/23	13/4/23	4	1	1	Cerrado Int
Dir./a Gral. de Tesorería	SAF y Coord. Gabinete de la UNMdP	1	Admin.	1/2/23	13/4/23	11	6	1	Cerrado Int
Dir./a Gral. de Compras y Contrataciones	SAF y Coord. Gabinete de la UNMdP	1	Admin.	1/2/23	13/4/23	9	9	5	Cerrado Int
Dir./a Gral. de Personal No Docente Nuevo Llamado	SALU	1	Admin.	10/4/22	2/6/23	10	10	1	Cerrado Gral
Trabajador/a Social	Sec. de Cons Sup y Rel Inst	5	Asist. Sub A	14/8/23	22/9/23	1	---	---	Cambio/abierto
Dir. Gral. de Consejo Superior	Sec. de Cons Sup y Rel Inst	1	Admin.	15/10/2019	Susp OCS 1246/19	20	---	---	Cerrado Gral
Dir. Gral. de Despacho	SubSec. Legal y Técnica	1	Admin.	15/11/2019	Susp Exp FMP 1521/2021	21	---	---	Cerrado Gral

Listado de concursos proyectados para el 2024

Sistematización de los llamados a realizarse en el 2024 según acuerdo paritario 23/2023

Cargo	Dependencia	Cat	Agrup	Mes
-------	-------------	-----	-------	-----

			.	
Director/a General Administrativa	Escuela Superior de Medicina	1	Admin.	febrero
Director/a de Despacho	FCsA	2	Admin.	febrero
Director/a de Despacho	FD	2	Admin.	febrero
Director/a de Despacho	FH	2	Admin.	febrero
Director/a de Despacho	FPs	2	Admin.	febrero
Jefe/a de Departamento Despacho Consejo Académico	FAUD	3	Admin.	febrero
Jefe/a de Departamento Despacho Consejo Académico	FCsA	3	Admin.	febrero
Jefe/a de Departamento Despacho Consejo Académico	FCsEyS	3	Admin.	febrero
Jefe/a de Departamento Despacho Consejo Académico	FCsSyTS	3	Admin.	febrero
Jefe/a de Departamento Despacho Consejo Académico	FCsEyN	3	Admin.	febrero
Director/a de Docencia	FCsA	2	Admin.	febrero
Director/a de Docencia	FI	2	Admin.	febrero
Director/a de Docencia	FCsSyTS	2	Admin.	febrero
Jefe/a de Departamento Concursos	Escuela Superior de Medicina	3	Admin.	febrero
Jefe/a de Departamento Concursos	FAUD	3	Admin.	febrero
Director/a Docente (Unidad Central)	SALU - Docencia	2	Admin.	febrero
Director/a de Legajo Docente y Contralor	SALU - Docencia	2	Admin.	febrero
Director/a General de Tesorería	Dirección General del Administración de la Universidad Nacional de Mar del Plata	1	Admin.	febrero
Director/a de Presupuesto	Dirección General del Administración de la Universidad Nacional de Mar del Plata	2	Admin.	febrero
Director/a de Patrimonio	Dirección General del Administración de la Universidad Nacional de Mar del Plata	2	Admin.	febrero
Director/a de Compras y contrataciones	Dirección General del Administración de la Universidad Nacional de Mar del Plata	2	Admin.	febrero
Jefe/a de División Relatoría y Documentación	Escuela Superior de Medicina	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Relatoría y Documentación	FCsEyN	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Relatoría y Documentación	FAUD	4	Admin.	agosto

Jefe/a de División Relatoría y Documentación	FCsEyS	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Relatoría y Documentación	FI	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Relatoría y Documentación	FPs	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Recepción y Expedición	Dirección Mesa de Entradas Rectorado	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Mesa de Entradas	FCsA	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Mesa de Entradas	FI	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Mesa de Entradas	FCsSyTS	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Mesa de Entradas	FPs	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Mesa de Entradas	FD	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Mesa de Entradas	Escuela Superior de Medicina	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	Escuela Superior de Medicina	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	FCsEyN	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	FCsA	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	FI	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	FCsEyS	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	FPs	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	FH	4	Admin.	agosto
Jefe/a de División Registro y Control	FD	4	Admin.	agosto
Jefa/de División Facturación	FCsSyTS	4	Admin.	agosto
Jefa/de División Facturación	Escuela Superior de Medicina	4	Admin.	agosto
Jefa/de División Facturación	FPs	4	Admin.	agosto
Director de Extencion rectorado	Secretaría de Extensión	2	Admin.	agosto
Jefa/e Departamento Coordinación de la Dirección General Privada de Rectorado	Coordinación de la Dirección General Privada de Rectorado	3	Admin.	agosto
Direccion de Carrera Administrativa Unidades Académicas y Servicios Generales	Carrera Administrativa Unidades Académicas y Servicios Generales	2	Admin.	agosto
Jefa/e Departamento de Legajo y Servicios de Unidad Central	Legajo y Servicios de Unidad Central	3	Admin.	agosto
Director/a Administrativa y Capacitación Secretaria de Asuntos Laborales	Administrativa y Capacitación Secretaria de Asuntos Laborales	2	Admin.	agosto
Director de Accidentes de Trabajo y Seguro del Personal	Accidentes de Trabajo y Seguro del Personal	2	Admin.	agosto

Entrevistas

Entrevista realizada a la Secretaría de Asuntos Laborales de la UNMDP

- ❖ ¿Cuáles son los aspectos que motivan al personal no docente ?
- ❖ ¿Consideras que hay un interés por parte del personal de desarrollar carrera?
- ❖ ¿Y en términos de crecimiento de carrera? El tramo superior ya está en el tramo superior, el desarrollo de carrera para los tramos intermedio e inicial. ¿Qué los motiva?
- ❖ ¿Qué es y sobre qué trata el plan de capacitación? ¿Y cuáles son los objetivos?
- ❖ ¿Consideras que exista una relación entre la capacitación y el desarrollo de la carrera del personal docente?
- ❖ ¿Considerás que hay relación entre la visión de la Universidad y el interés del personal de un no docente en desarrollar su carrera? ¿Considerás que las personas, por ser parte de una universidad pública, están más motivadas a desarrollar la carrera por eso?
- ❖ ¿Existe algún plan previsto para regularizar los cargos actualmente de las personas suplementadas por mayor responsabilidad?
- ❖ ¿Cuál es tu opinión respecto a los suplementos de mayor responsabilidad?
- ❖ ¿Cómo evalúas la capacidad de la Universidad Nacional de Mar del Plata de realizar los concursos de promoción para el personal no docente? ¿Cuáles son las limitaciones y cómo se podrían mejorar?
- ❖ ¿Entendés que la definición previa de estructuras orgánico-funcionales facilitó los llamados a concurso?
- ❖ ¿Cómo era el proceso del llamado anteriormente?
- ❖ ¿Algo que quieras agregar?

Entrevista realizada al Área de Capacitación de APU

- ❖ ¿Qué es y qué hace el Área de Capacitación de APU?
- ❖ ¿Qué es y sobre qué trata el plan de capacitación? ¿Cuáles son sus objetivos?
- ❖ ¿Consideran que haya una relación entre la capacitación y el desarrollo de la carrera del personal no docente?
- ❖ ¿Cuáles son los planes de futuro? ¿Qué perspectivas hay?
- ❖ Los invito si quieren agregar algo, comentar algo que ustedes consideren que haya quedado afuera.

Entrevista realizada a la Sec. General de APU

- ❖ ¿Existe algún plan previsto para regularizar los cargos actualmente de las personas suplementadas?
- ❖ En referencia a las personas con suplemento de mayor responsabilidad y lo establecido en el cct (Art 17.). ¿Entienden que se cumple? ¿cómo?
- ❖ ¿Cómo evalúan la capacidad de la UNMDP de realizar concursos de promoción para el personal no docente? ¿Cuáles son sus limitaciones y cómo se podría mejorar?

Encuesta al personal de la UNMdP

1. Género

- Varón
- Mujer
- No Binario
- Prefiero no decirlo
- Otro

2. Edad

- Entre 18 y 30
- Entre 31 y 40
- Entre 41 y 50
- Entre 51 y 60
- Más de 60

3. Grupo familiar

- Soltero/a sin hijos/as
- Soltero/a con hijos/as
- Soltero/a sin hijos/as
- Soltero/a con hijos/as
- Otros.....

4. Indicar cantidad de hijos/as

.....

5. Indicar las edades en caso de corresponder

.....

6. Nivel de estudios (*Seleccionar todas las opciones que correspondan*)

	Incompleto	Completo
Secundario		
Terciario / Universitario		
Posgrado		

TGU		
LGU		

7. Forma de ingreso a la UNMdP

- Concurso
- Pasantías
- Contrato
- Otros.....

8. Año de ingreso

.....

9. Agrupamiento

- Administrativo
- Mantenimiento, producción y servicios generales
- Asistencial
- Técnico profesional

10. ¿Realizó algún cambio de Agrupamiento?

- Si
- No

11. ¿Cuenta con reducción horaria?

- Si
- No

12. Categoría actual (Sin suplemento)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

13. Posee Suplemento

- Sí Ir a la pregunta 14
- No Ir a la pregunta 16

14. ¿Cuál es la categoría a la que está suplementado?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. ¿Cuánto tiempo hace que tiene el suplemento?

- Menos de 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Más de 6 años

16. ¿Cómo obtuvo la categoría de base? (sin considerar suplemento)

- Concurso
- Reencasillamiento (2008)
- Promoción directa
- Jerarquización (2022)
- Medida judicial
- Otros.....

17. ¿Considera que sus ingresos familiares logran cubrir el mínimo de necesidades de gastos básicos del hogar (alimento, alquiler, cuota escolar, etc)?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo
- Otros.....

18. ¿Realiza otra actividad laboral?

- Sí Ir a la pregunta 19
- No Ir a la pregunta 21

19. ¿Por qué motivos realiza otra actividad? *(Seleccionar todas las opciones que correspondan)*

- Motivos económicos
- Realización personal
- Desarrollo profesional
- Otros.....

20. Cantidad de horas semanales dedicadas

.....

21. ¿Realiza cursos de capacitación anualmente?

- Sí Ir a la pregunta 23
- No Ir a la pregunta 22

22. No participa de cursos de capacitación porque (*Seleccionar todas las opciones que correspondan*)

- No me influye en el paleativo
- No me entero
- Considera que no suman a su formación
- Incompatibilidad horaria
- No le interesa
- Otros.....

Ir a la pregunta 25

23. Realiza cursos de capacitación para (*Seleccionar todas las opciones que correspondan.*)

- Para cobrar el paleativo
- Para sumar antecedentes para concursar
- Para continuar la formación
- Considera que le brindan herramientas en la tarea diaria
- Otros.....

24. Indique la cantidad aproximada de cursos anuales

- 1
- Entre 2 y 4
- Más de 4

25. ¿Considera que existen capacitaciones que aporten a la preparación para concursar por una categoría mayor?

- Si Ir a la pregunta 27
- No Ir a la pregunta 26

26. No aportan significativamente a la formación para concursar porque

- Faltan capacitaciones de las áreas específicas
- Los cursos existentes son de formación básica
- Los cursos existentes son de herramientas puntuales
- Otros.....

27. ¿Conoce el reglamento de concursos de promoción?

- Si
- No

28. ¿Lee el boletín oficial diariamente?

- Si
- No

29. ¿Le interesa presentarse en concursos de promoción?

- Si Ir a la pregunta 30
- No Ir a la pregunta 31

30. Le interesa presentarse en concursos de promoción para (*Seleccionar todas las opciones que correspondan.*)

- Tener un mejor salario
- Desarrollar su potencial
- Crecer en la carrera administrativa
- Desarrollar nuevas funciones/tareas
- Participar en la formulación de políticas Institucionales
- Tener mayor grado de autonomía en el trabajo
- Otros.....

Ir a la pregunta 32

31. No le interesa porque (*Seleccionar todas las opciones que correspondan.*)

- Está conforme con su actual situación
- Implica mucho estudio
- No se siento preparado
- No le interesa tomar más responsabilidades
- Otros.....

32. ¿Se ha anotado a concursos de promoción?

- SI Ir a la pregunta 33
- NO Ir a la pregunta 36

33. ¿Ha participado en concursos de promoción?

- Sí Ir a la pregunta 35
- No Ir a la pregunta 34

34. No participó del concurso por (*Seleccionar todas las opciones que correspondan*)

- Falta de tiempo para estudiar
- Falta de capacitaciones
- Falta de acceso al material de estudio
- Otros.....

Ir a la pregunta 37

35. Considera que (*Seleccionar todas las opciones que correspondan*)

- El material de estudio estuvo a disposición de todos
- El material de estudio NO estuvo a disposición de todos
- Es necesario que la UNMdP brinde capacitaciones específicas previas a los concursos
- La difusión del concurso fue buena
- La difusión del concurso fue mala
- Otros.....

Ir a la pregunta 37

36. No se anota en concursos porque (*Seleccionar todas las opciones que correspondan*)

- No se llaman concursos en su área
- No se entera
- Considera que no tiene la formación necesaria
- No tengo tiempo de estudio
- Espera concursos de categorías intermedias
- Otros.....

37. ¿Considera que los concursos son transparentes?

- SI Ir a la pregunta 39
- NO Ir a la pregunta 38

38. Considera que no lo son porque (*Seleccionar todas las opciones que correspondan*)

- Están dirigidos
- No hay igualdad de oportunidades en cuanto a capacitación
- No está disponible todo el material de estudio
- No tiene posibilidad de conocer el funcionamiento de otras áreas
- Otros.....

39. Está de acuerdo con las misiones, fines y valores de la UNMdP: "Promover una cultura que enseñe a convivir y valorar lo diverso, que fomente la igualdad de géneros y la inclusión social en total concordancia con el respeto y fomento de los DDHH. Una institución que defienda activamente la educación superior como un derecho, con el objetivo de

incrementar el porcentaje de habitantes que accedan a la educación universitaria, convencidos de que la educación de nuestros habitantes es la base para el desarrollo sustentable y una sociedad justa."

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- En nada de acuerdo
- Otros.....

40. ¿Considera que la Misión Social de la Universidad le inspira a mejorar su desempeño laboral?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- En nada de acuerdo
- Otros.....

41. ¿Considera que desde su lugar de trabajo realiza un aporte relevante para la sociedad?

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- En nada de acuerdo
- Otros.....

42. En caso de tener la opción, preferiría desarrollar su carrera laboral en

- El ámbito privado
- El ámbito público
- Me es indistinto

43. ¿Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo en la Universidad?
¿Considera que hay mecanismos claros y accesibles para hacerlo?

.....