UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RI2004
R62

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

DIAGNÓSTICO APROXIMADO DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL CENTRALIZADA

Realizado por:

Rodríguez Sicilia, Vanesa María
Sosa Dávila, Ana Liodith

Profesor guía:
Bonilla, Josue

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ ( ) puntos.

Nombre: José Bonilla Firma: _____

Nombre: Tuno Barbero Firma: _____

Nombre: Eduardo Díz Firma: _____

Caracas 10 de Noviembre de 2004

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN **8**

INTRODUCCIÓN **9**

I.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **11**

1. Planteamiento del Problema 11
2. Objetivos de la Investigación 17

II.- MARCO TEÓRICO **18**

Parte I: Estado y Administración Pública 18
Parte II: Principios Teóricos de la Remuneración 25

III.- MARCO REFERENCIAL **47**

1. Antecedentes del Marco Normativo de la Administración de Personal del Sector Público 47
2. El Funcionario Público 59
3. Limitaciones en la Consecución de los Objetivos de los Organismos Públicos 61

IV.- MARCO METODOLÓGICO **63**

1. Estrategia Metodológica 63
2. Fuentes de recolección de Información 69
3. Población o Universo 70
4. Unidad de Análisis 70
5. Tipo de muestreo 70

V.- PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS **76**

Parte I: Marco Normativo 76
Parte II: Análisis de las Entrevistas 89
1. Actor Empleado 90
2. Actor Central 115
3. Actor Experto 122
4. Actor Asesor 139

VI. CONCLUSIONES **146**

VII. RECOMENDACIONES **151**

VIII. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN **154**

IX. ASPECTOS ÉTICOS **155**

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **156**

XI. ANEXOS **160**

INDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

Cuadros:

Cuadro Nº 1: Actores considerados en la investigación 72
Cuadro Nº 2: Operacionalización de la Variable 75
Cuadro Nº 3: Cláusulas de la Convención Colectiva Marco 110

Gráficos:

Gráfica Nº 1: Modelo Diagnóstico 65

Tablas:

Tabla Nº 1: Artículos referidos a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 77
Tabla Nº 2: Artículos referidos a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 78
Tabla Nº 3: Artículos referidos a la Ley del Estatuto de la Función Pública 81
Tabla Nº 4: Artículos referidos al Reglamento de la LCA 85
Tabla Nº 5: Artículos referidos a la LOP 87
Tabla Nº 6: Artículos referidos a la LOT 88
Tabla Nº 7: Presentación del Análisis 89
Tabla Nº 8: Actor código 001. Elementos Internos del Sistema 91
Tabla Nº 9: Actor código 002. Variables secundarias del contexto 96
Tabla Nº 10: Actor código 002. Elementos internos y variables secundarias del sistema 116
Tabla Nº 11: Actor código 002. Rol del Ministerio de Planificación y Desarrollo ante los proyectos de reestructuración llevados a cabo por los organismos 117
Tabla Nº 12: Actor código 003. Influencia de las variables secundarias del contexto: 122
Tabla Nº 13: Actor código 003. Proyectos de reestructuración: 125
Tabla Nº 14: Actor código 004. Influencia de las variables secundarias del contexto y los proyectos de reestructuración 137

INDICE DE ANEXOS

Anexo Nº 1: Escala de Sueldos del Personal Administrativo 157
Anexo Nº 2: Escala de Sueldos del Personal Técnico y Profesional 157
Anexo Nº 3: Rangos Considerados en la Evaluación de Desempeño: 158
Anexo Nº 4: Rangos Cuantitativos de la Evaluación de Desempeño 158
Anexo Nº 5: Proceso de Evaluación de Desempeño (OCP, 1998) 159
Anexo Nº 6: Formato de Evaluación de Desempeño 160

RESUMEN

El objeto de la presente investigación es estudiar la situación actual del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Nacional Centralizada, siendo ésta la unidad de análisis, para lo cual se elaboró un Modelo Diagnóstico a fin de realizar una aproximación a la situación actual del sistema. La estrategia metodológica a seguir para la elaboración del mencionado modelo consistió en realizar entrevistas y una revisión bibliográfica preliminar, a fin de identificar las variables a estudiar.

En el diseño del Modelo Diagnóstico se identificó a la normativa como la variable focal del sistema; al contexto con el propósito de definir la influencia de la política, la economía y la tecnología; a los elementos internos o subprocesos propios del sistema y la presencia de tres tipos de actores en interacción. En este sentido, la recolección de la información se hizo a través de la elaboración de entrevistas semi-estructuradas a dichos actores y a expertos en materia de clasificación y remuneración de cargos de la Administración Pública Centralizada, así como a través del análisis de las leyes que constituyen el soporte legal del sistema.

El tipo de investigación es descriptiva y la población que se consideró, con el propósito de recolectar la información en el trabajo de campo estuvo constituida por los organismos que integran a la Administración Pública Nacional Centralizada, en específico por los Ministerios. La muestra de los Ministerios está determinada por criterios no probabilísticos o intencionales, en función del alcance y acceso a la información.

Los resultados obtenidos permitieron elaborar un diagnóstico de la situación actual del sistema, en base al análisis de la información recolectada, a través de los actores identificados en el Modelo Diagnóstico acerca del contexto, de los elementos internos y de la normativa, componentes reconocidos en el modelo y que, en conjunto han generado una dinámica particular, tendiente a adaptar los subprocesos del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos a las necesidades propias de cada organismo que formó parte de la muestra.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a elaborar un diagnóstico aproximado del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada, tomando como muestra los ministerios. Dicha problemática se abordará a través del desarrollo de los siguientes capítulos:

1. Planteamiento del Problema: se realizará una breve descripción sobre el entorno que rodea la problemática a investigar, así como también se exponen los objetivos a seguir en la investigación.

2. Marco Teórico: se presentará el sustento teórico de la investigación en dos partes, la primera referida al Estado y la Administración Pública, considerando elementos generales referidos a ese ámbito así como otros puntuales sobre la Administración Pública en Venezuela. La segunda parte se refiere a los principios teóricos sobre la remuneración, haciendo énfasis en su comportamiento en la Administración Pública en Venezuela

3. Marco Referencial: se mostrará una breve reseña sobre el marco normativo de la Administración Pública en Venezuela, considerando aspectos importantes sobre la Ley de Carrera Administrativa, la Ley del Estatuto de la Función Pública y las competencias del Ministerio de Planificación y Desarrollo, entre otros.

4. Marco Metodológico: se enseñará la estrategia metodológica utilizada (tema y planificación de la investigación, modelo diagnóstico, tipo de investigación y diseño de

investigación), las fuentes de recolección de la información, la población, la unidad de análisis, el tipo de muestreo y la operacionalización de la variable.

5. Presentación y Análisis de los Resultados: se presentarán una serie de tablas resumen por actor que permitan reflejar la información obtenida en función de la operacionalización de la variable, a fin de hacer el análisis respectivo de las mismas.

6. Conclusiones: se expondrán las conclusiones finales referidas al análisis de la información obtenida, así como se representará nuevamente el modelo diagnóstico utilizado, contemplando ciertos cambios en función de los resultados de la investigación.

7. Recomendaciones: se presentarán una serie de sugerencias por parte de los investigadores, a fin de abordar esta línea de investigación desde otras perspectivas.

8. Factibilidad de la Investigación: se considerará la factibilidad técnica, económica e institucional para llevar acabo la investigación.

9. Consideraciones Éticas: se señalarán las observaciones de tipo éticas en las que está enmarcada la presente investigación

10. Referencias Bibliográficas: se hará referencia al material bibliográfico (libros, documentos, tesis, leyes, entre otros) utilizados para la elaboración de este estudio.

11. Anexos: se expondrán una serie de documentos que complementan algunos aspectos de la investigación.

I.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

El Estado de modo general se define como la autoridad que permite la consolidación de la identidad de un pueblo, que se considera nación si sus ciudadanos llegan a aceptar un destino común. El concepto de Estado pudiera tener diversos puntos de análisis, sin embargo, a efectos del tema que se pretende desarrollar es preciso hacer referencia a aquél que se encuentre circunscrito al ámbito de las políticas públicas, es decir, al modo de acción sólo concebible racionalmente dentro del marco de un sistema político en el que el Estado tenga la facultad de regular, intervenir, impedir, compensar o reajustar los efectos indeseables de la lógica del mercado y de sus propias acciones (Álvarez, 1992).

Según Kelly (2003), el Estado existe para satisfacer los intereses de la colectividad y en este sentido la motivación principal para el estudio de las políticas públicas es la búsqueda de las mejores soluciones para los problemas colectivos. En todo caso, "El fracaso o el éxito de una política pública depende del conjunto de organizaciones que deben entrar en operación para llevar a la práctica lo diseñado" (Malave y Piñango; en Kelly, 2003, P. 29), de este modo queda claro que tanto el diseño como la ejecución de las políticas públicas son producto de ámbitos organizacionales.

Al ámbito organizacional que se hace referencia es el del sector público, definido por Kelly (2003) como un conjunto variado y complejo de organizaciones de diversa naturaleza, dividida en entes administrativos centrales y descentralizados, cuya práctica se encuentra relacionada con un problema focal, la coordinación de las acciones de los funcionarios que ocupan distintas posiciones y son responsables de los diversos ámbitos de la burocracia. En

este orden de ideas, "la Administración Pública es el sector de actividad del país encargado de la gestión de los asuntos que, por definición son competencia del Estado en forma exclusiva, o por lo menos determinante" (Hannot y Cova; en Naím, 1988, P. 260).

De modo general, en América Latina, según Malave y Piñango (en Kelly, 2003) el conjunto de organizaciones que abarca la administración del sector público, además de incluir a una rama ejecutiva de gobierno integrada por ministerios, direcciones o departamentos y organismos, comprende una variada conjunción de corporaciones, comisiones, consejos, institutos, fundaciones, entre otros, que funcionan con diversos grados de autonomía, siendo el Estado quien marca la pauta. En el caso venezolano, la Administración Pública está constituida por la Administración Pública Central, la Administración Pública Descentralizada y la Administración Pública con Autonomía Funcional (Rupérez y otros, 2002).

Rupérez y otros (2002) establecen que la Administración Pública Central Venezolana se caracteriza porque los institutos que la constituyen carecen de personalidad jurídica y de patrimonio propio, dado que actúan con la personalidad jurídica de la República. En lo referente a la Administración Pública Descentralizada está constituida por organismos que poseen personalidad jurídica y patrimonio propio y por su parte, los organismos que conforman la Administración Pública con Autonomía Funcional carecen de personalidad jurídica propia, pero poseen capacidad de decisión en virtud de las funciones que desempeñan.

La Administración Pública Centralizada se encuentra circunscrita al Poder Ejecutivo ejercido por el Presidente de las República, en cuya condición dirige la acción del gobierno, tal como lo establece el Artículo 225 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Los órganos de la Administración Pública Central son los encargados de la conducción estratégica del Estado y en especial de la formulación, aprobación y evaluación de las políticas públicas, así como del seguimiento de su ejecución y de la evaluación del desempeño institucional y de sus resultados, a lo cual hace referencia la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Entonces bien, llegado a este punto se puede considerar que aquellos organismos que dependen totalmente de las disposiciones de la Presidencia de la República son los de la Administración Pública Central. Según Rupérez y otros (2002) los órganos que dependen jerárquicamente de la Presidencia de la República son los Ministerios, los Órganos Superiores de la Administración Pública Central y la Procuraduría General de la República, entre otros.

En este mismo orden de ideas, es preciso destacar ciertas condiciones que hacen complejas las relaciones en la Administración Pública Nacional, lo cual deviene en un sistema particular. Según Hannot y Cova, cualquiera que sea la forma empleada, a fines de gestionar la Administración Pública se evidencia la imprevisión antes que, la formulación racional de objetivos y metas y la asignación de recursos (en Naím, 1988). Por su parte Torres (1994) añade que la remuneración en la Administración Pública está sujeta a complejas decisiones administrativas y la permanencia en un cargo depende de decisiones políticas.

Rupérez y otros (2002) exponen que las variables del contexto de la Administración Pública determinan el desarrollo de la misma y que en el caso venezolano, algunos de los rasgos que pudieran mencionarse son la profunda crisis política, la división y falta de acuerdo entre los actores que constituyen el sistema, la débil situación del mercado laboral y los altos costos que traen consigo las decisiones concernientes a la compensación y políticas de desincorporación del personal, además, los autores hacen énfasis en la atención particular requerida por el contexto jurídico, ya que es necesario evaluar los requerimientos en reformas legales que exige la Administración Pública Nacional.

Esto último se encuentra reforzado en el planteamiento que hacen Hannot y Cova, al referirse que los procedimientos y normas son el principal elemento al que se acude a fin de explicar las deficiencias y problemáticas del sector público venezolano (en Naím, 1988), al mismo tiempo que señalan que, la normativa sufre reinterpretaciones por parte de los organismos públicos, en general, con el propósito de adaptarse a las necesidades. Al respecto González (2002) añade que la falta de adecuación de la estructura organizacional de la Administración Pública Nacional, a los principios de una Gerencia de Recursos Humanos

tendientes a la flexibilidad y eficiencia, impacta disfuncionalmente en la Administración Pública Venezolana.

En base a lo anterior es preciso señalar que el sistema de Recursos Humanos de la Administración Pública Nacional al igual que el de cualquier organización privada, se encuentra integrado por distintos subsistemas, entre los cuales destacan el de reclutamiento y selección, contratación, compensación, adiestramiento y desarrollo. La administración de personal de la Administración Pública Nacional, se encuentra regulado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, específicamente por el Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional, ente adscrito a este Ministerio y dependiente de la Administración Pública Centralizada.

En Venezuela la gestión de los subprocesos de Recursos Humanos ha ido perdiendo su sentido en la Administración Pública, sobre todo en lo concerniente a la remuneración, dado el aplanamiento de la estructura salarial y la desvinculación entre la evaluación de rendimiento y la remuneración, por lo cual, se han propuesto una serie de recomendaciones, entre las cuales se destaca, la revisión del sistema de incentivos de los funcionarios de la Administración Pública Nacional, la armonización entre la función de planificación de Recursos Humanos y el presupuesto, el establecimiento de la vinculación entre la gestión del rendimiento y la gestión de la remuneración y la decomprensión vertical de la escala de salarios (González, 2002).

En esta misma línea, González (2002) plantea que la planificación no es una actividad sistemática en la Administración Pública Nacional y que la previsión de personal no se deriva de las orientaciones de las estrategias organizacionales, lo cual aunado al hecho que en Venezuela existen condiciones que complejizan la administración de la Función Pública ha generado la necesidad de desarrollar procesos de transformaciones, los cuales según Rupérez y otros (2002), se concreta en las reformas del ordenamiento jurídico y en los esfuerzos específicos llevados a cabo por las instituciones que constituyen la Administración Pública a fin de optimizar los procesos internos.

Al respecto, en términos teóricos, Chiavenato (2000) propone que la administración de salarios debe perseguir ciertos objetivos, tales como remunerar a cada uno de los empleados, en correspondencia con el valor del cargo que ocupa; recompensar al empleado de manera adecuada dado su desempeño y dedicación; atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos; ampliar la flexibilidad de la organización; lograr que los empleados adopten el sistema de remuneración organizacional y perpetuar el equilibrio entre intereses financieros y políticas de relaciones con los empleados.

En este orden de ideas, Kelly (2003) sugiere que de modo generalizado las burocracias públicas latinoamericanas operan con un conjunto importante de restricciones, las cuales son resultado de la inexistencia de una consistente base profesional, escasos recursos financieros, remuneraciones insuficientes, entre otros. Por su parte, Torres (2001) añade que la burocracia en el marco de la Administración Pública, definida como el cuerpo de funcionarios que sirven al Estado ha adquirido una fuerte connotación negativa, por su ineficacia al ejecutar y hacer seguimiento a los programas públicos, además señala, que para conformar una burocracia de alta calidad se requieren diversos elementos, entre los cuales se encuentran, la contratación y ascenso según méritos y calificaciones y la remuneración en línea con el mercado.

Como consecuencia de la situación descrita existen organizaciones públicas que se encuentran en un constante proceso de reestructuración envestido de un diagnóstico que evidencia un modelo de ineficiencia, paradójicamente reconocido por los propios líderes gubernamentales, responsables de la gestión de estos organismos. El modelo de reorganización que se lleve a cabo, en estos términos, debe estar vinculado con la naturaleza jurídica del organismo respectivo, lo cual sustenta la viabilidad del proyecto, dentro del marco jurídico vigente, de este modo, es preciso determinar la naturaleza jurídica y la ubicación dentro de la Administración Pública del organismo que emprende la reestructuración (Rupérez y otros, 2002).

En este sentido, el Departamento de Estudios Laborales del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello ha llevado a cabo proyectos de reestructuración enfocados al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de los

organismos de la Administración Pública Centralizada, por medio de sus líderes, Josué Bonilla y Gustavo García, a fin de responder a los requerimientos planteados por dichos organismos.

Partiendo del hecho que en algunos órganos ministeriales de la Administración Pública Nacional Centralizada se han llevado a cabo procesos de reestructuración en materia de clasificación y remuneración de cargos y que resulta de interés estudiar la relación entre la dependencia jurídica de los entes que emprenden la reorganización y las circunstancias internas de los mismos, en lo referente a la administración de personal, se justifica el diagnóstico de la situación actual del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, a fin de realizar una aproximación al mismo, reuniendo y estandarizando los conocimientos que en la materia existen. Por lo tanto, surge el interés de investigar lo siguiente:

¿Cuál es la situación actual del Sistema de Clasificación y Remuneración de cargos de la Administración Pública Nacional Centralizada?

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

1. Estudiar el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Nacional Centralizada, a través de un Modelo Diagnóstico a fin de realizar un diagnóstico aproximado a la situación actual del sistema.

2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los principios normativos que rigen el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada.

2. Describir el rol del Ministerio de Planificación y Desarrollo, en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada.

3. Identificar el comportamiento de los elementos internos del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada.

4. Describir la influencia del contexto político, económico y tecnológico en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada.

II.- MARCO TEÓRICO

A continuación se definirán las teorías que apoyan la formulación y desarrollo del problema de investigación, el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada y en este sentido, se dividirá en dos partes, la primera referida a la organización de la Administración Pública y la segunda referida a los principios teóricos de la Remuneración:

Parte I: Estado y Administración Pública

1. El Estado

Según Bobbio los clásicos plantean que, "El Estado puede ser definido como el detentador del poder político y, por tanto como medio y fin de la acción política de los individuos y de los grupos en conflicto entre sí, en cuanto es el conjunto de las instituciones que en un determinado territorio disponen, y están capacitadas para valerse de ella en el momento oportuno, de la fuerza física para resolver el conflicto entre los individuos y entre los grupos" (1985, P. 7).

Desde otro enfoque, Gerver (1994) señala que el Estado como agente económico está dotado de una naturaleza particular, que hace diferencia entre éste y otros agentes económicos presentes en la sociedad, naturaleza que se expresa en sus objetivos e instrumentos. En lo concerniente a los objetivos el estado se plantea como metas mayor crecimiento, mayor eficiencia y mayor equidad para el conjunto de la sociedad, al respecto ningún otro agente económico supone la amplitud de estos objetivos, aún cuando contribuya de manera importante al alcance de estos.

En lo que se refiere a los instrumentos, se distinguen la capacidad compulsoria y la universalidad. Lo primero, el mismo autor lo define a través de un ejemplo, el Estado puede imponer impuestos o prohibir alguna actividad económica, cuestión que no podría hacer ningún otro agente económico. En cuanto a la universalidad significa que nadie dentro de los límites de su territorialidad posee libre albedrío de estar o no sujeto al poder de ésta.

En esta misma línea Gerver (1994) siguiendo los lineamientos de Musgrave, añade que para lograr los objetivos, entiéndase crecimiento, eficiencia y equidad, el Estado debe contemplar algunas responsabilidades, tales como: estabilizar e impulsar el crecimiento de la economía, optimizar la distribución de la riqueza entre los miembros de la sociedad y asegurar el suministro de aquellos bienes y servicios que el sector privado no ésta en capacidad de ofrecer.

El Estado ha devenido, según el tiempo histórico que le ha tocado vivir y circunstancias de diferente índole, bajo la figura de Estado Despótico, Estado de Derecho, Estado Capitalista, Estado Liberal, Estado Social, Estado de Bienestar, entre otros, asumiendo distintos valores y principios que rigen su gestión. Aún cuando esta tipología no es tema de estudio conviene mencionarlos a fin de introducir el estado venezolano actual.

La Constitución Nacional establece que, "Venezuela se constituye en un Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político" (Artículo 2, 2000).

El Estado Social es aquel que se ha adaptado "a las condiciones sociales de la civilización industrial y post-industrial con sus nuevos y complejos problemas, pero también con sus grandes posibilidades técnicas, económicas y organizativas para enfrentarlos" (García Pelayo, 1985, P. 18). En esta misma línea, el Estado Social Demócrata "es un tipo de Estado interesado en el bienestar y doblemente opuesto al comunista y al autoritario" (Bouding, 1953; citado por García Pelayo, 1985, P. 13).

Así mismo, la Constitución establece "que el Estado tiene como sus fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución" (Artículo 3, 2000).

2. Administración Pública y Función Pública

Según De Pedro (1982) la Administración Pública es definida como un conjunto de entes que constituyen el aparato formal del Estado o como la actividad que es llevada a cabo por entes administrativos, de este modo es tanto el conjunto de órganos que llevan a cabo la acción de administrar el Estado, como la actividad en sí.

En este mismo orden de ideas, Guzmán plantea que la "Administración Pública es el lado práctico o comercial del gobierno, ya que su finalidad es que los negocios públicos se realicen eficientemente y tan de acuerdo con los gustos y deseos del público como sea posible. Mediante la administración, el Gobierno hace frente a aquellas necesidades de la sociedad que la iniciativa no quiere o no puede hacer" (1998, P. 6).

Silva (2001) señala que la definición anterior supone tres aspectos relevantes, el de la idea de eficiencia, el que la Administración Pública se enmarca en un sistema democrático dado que los integrantes de la sociedad deben estar de acuerdo con los negocios que ésta lleve a cabo y por último, el hecho que el Estado debe cumplir una función social.

Adicionalmente debe señalarse que la Administración Pública se concreta en la organización y ejecución de tareas, por esta razón De Pedro (1982) plantea que la tarea esencial de la Administración Pública consiste en determinar el rol que debe cumplir cada uno de sus integrantes dentro de los entes administrativos, más aún cómo debe ser la interrelación entre estos, lo que se define como Función Pública. Entonces bien, la Función Pública es el conjunto de funcionarios y su régimen, que constituyen el motor esencial de los objetivos que deben ser alcanzados por la Administración Pública. A este respecto Gazier explica que "la

Función Pública está en expansión en todo el mundo porque no es más que un reflejo de la extensión de las atribuciones del Estado" (1972; citado por De Pedro, 1982, P. 24).

Las categorías de la Función Pública son de estructura abierta y estructura cerrada, lo que no quiere decir necesariamente que no existan procesos intermedios. La Función Pública de estructura abierta según De Pedro (1982), pudiera ser comparada con una gran empresa privada ya que sus características principales, tales como, el tener un inventario preciso de los puestos de trabajo, titularidad del empleo que no se concibe como parte de una carrera y libertad de emplear el personal sin incurrir en sistemas complejos, no requieren que los funcionarios adquieran cualidades distintas a las necesarias para el desempeño. Las ventajas de dicho sistema son simplicidad por la exacta clasificación de empleos, flexibilidad, ya que el funcionario deja de trabajar en la empresa sin que sea necesaria su reubicación en la misma, rentabilidad porque no se utilizan más funcionarios de los necesarios y unificación dado que hay un enlace entre las actividades públicas y privadas.

En un concepto más ampliado, según González (2002) el sistema abierto también denominado Sistema de Clases de Cargos se basa en una clasificación de puestos, proceso de reclutamiento y selección, orientados a la especialidad del cargo, desencadenándose así una relación que bien podría ser, casi contractual entre la Administración Pública y el funcionario, que además no supone la vinculación permanente entre ambos. Además plantea que en este tipo de sistemas no quedan establecidos derechos distintos a los del derecho laboral común, puesto que no se requieren personas distintas a las del mercado laboral.

Por su parte, la Función Pública de estructura cerrada se encuentra circunscrita a un régimen particular y regulado (De Pedro, 1982). Se compone de dos elementos, el primero es el estatuto que contempla el conjunto de normas y procedimientos mediante la cuales los funcionarios están al margen de la legislación laboral ordinaria y en segundo lugar por la carrera, la cual implica la posibilidad de ascender en la escala jerárquica o bien profesionalizar la actividad. Las características de este sistema son perpetuidad en el empleo, estabilidad, régimen restrictivo de ingreso y jubilación.

A este tipo de sistema también se le denomina Sistema de Carrera, que se compone de "un conjunto de funcionarios con vocación permanente hacia un determinado tipo de funciones regidas por un estatuto administrativo de derecho público que confiere derechos, deberes y garantías distintas a las que goza el funcionario público no titularizado y a los del derecho laboral común" (González, 2002, P. 9).

3. Administración Pública en Venezuela y sus organizaciones

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela estipula que "La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública con sometimiento pleno a la ley y al derecho" (Artículo 141, 2000).

Cova y Hannot (en Naím, 1988) plantean que en el análisis de la Administración Pública en Venezuela existe una tendencia a considerar la burocracia sólo como un conjunto de funcionarios, un organigrama, leyes y procedimientos, obviando así que por definición la misma se encuentra en contacto permanente con el complejo mundo que rodea al Estado. Más allá de lo que se percibe, la Administración Pública es el aparato a través del cual se llevará a cabo el proyecto político que el partido en el poder se ha planteado.

Los mismos autores señalan que el hecho mismo que la Administración Pública deba mantener relaciones con diversas personas, problemas y organizaciones hará que se configure un modo de ser, de ver y actuar, lo cual viene a constituir una especie de cultura para gerenciar la cosa pública, la cual se expresa en cada uno de los organismos y subsectores de la Administración Pública Global, pudiendo alcanzar diferentes matices en cada una de las organizaciones que comprenden al sector público.

Según Malave y Piñango (en Kelly, 2003) el sector público es visto comúnmente como un ámbito de poder y conflictos, cuando no, de clientelismo y corrupción, de hecho pocas veces se aprecia que está constituido por un conjunto variado y complejo de organizaciones de diversa naturaleza, más aún cuando las personas perciben que el sector público es ineficiente,

no piensan en el conjunto de organizaciones y su gente, ni en los incentivos que motivan a esas personas a trabajar.

En este mismo orden de ideas, tal como establece la Constitución en su artículo 136, el Poder Público está constituido en Venezuela por el Poder Municipal, el Poder Estatal y el Poder Nacional. Este último se divide en Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Ciudadano y Electoral. El Poder Ejecutivo es el encargado de formular políticas y operaciones que tienden a satisfacer las necesidades de la población. La dirección de la función pública en dicho poder la ejerce el Presidente de la República y su gestión corresponde en primer lugar al Vicepresidente Ejecutivo, luego a los Ministros, Gobernadores y Alcaldes (en los distintos Estados y Municipios), así como a las autoridades máximas directivas y administrativas en el caso de los institutos autónomos Nacionales, Estadales y Municipales (LEFP, 2002, Artículo 4 y 5).

Ahora bien, las organizaciones de la Administración Pública están conformadas por la Administración Central y la Administración Descentralizada. La primera se identifica porque los órganos que pertenecen a ésta no poseen personalidad jurídica, ni patrimonio propio, dado que actúan con la personalidad jurídica de la República. Por su parte, la Administración Pública Descentralizada está constituida por entes dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio que funcionalmente pueden tener forma de derecho público o derecho privado (Rupérez y otros, 2002).

En el caso de la Administración Centralizada, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece en su artículo 236 que corresponde al Presidente de la República fijar el número, organización y competencias de los ministerios, por tanto la Administración Centralizada se encuentra circunscrita al Poder Ejecutivo.

Aunque la Constitución y las leyes establecen que el Presidente de la República determina la organización de los ministerios, no sucede lo mismo con algunas excepciones, mediante las cuales otorga autonomía funcional y organizativa a otros órganos de la Administración Pública Central, lo cual les permite diseñar su propia estructura

organizacional, por medio del instrumento de la Reserva Legal que debe sustentarse en la jerarquía normativa de la Ley de Creación del organismo (Rupérez y otros, 2002).

En esta misma línea la Administración Pública Centralizada incluye la Presidencia de la República, la Vicepresidencia Ejecutiva, Ministerios, Viceministerios, Consejo de Ministros, Procuraduría General de la República, Consejo de Estado, Consejo de Defensa de la Nación, Gabinetes Sectoriales y Gabinetes Ministeriales (LOAP, 2001, Artículo 45). Así mismo, hay otros órganos suscritos a la Administración Pública Central, tales como, Ministros de Estados, Consejos Nacionales, Comisionados Presidenciales, Comisiones Presidenciales, Autoridades Únicas de Área o de Región, Órganos Rectores de los Sistemas de Apoyo, las Oficinas Nacionales y los Servicios Autónomos sin Personalidad Jurídica (Rupérez y otros y otros, 2002, P. 25). En lo que respecta a la Administración Descentralizada, la Ley Orgánica de la Administración Pública en su Capítulo II establece que la conforman los Institutos Autónomos, Empresas del Estado, Fundaciones y Asociaciones Civiles.

La Administración Central actualmente está integrada por los siguientes Ministerios: Interior y Justicia; Relaciones Exteriores; Planificación y Desarrollo; Educación, Cultura y Deporte; Ciencia y Tecnología; Salud y Desarrollo Social; Del Trabajo; De Defensa; Producción y Comercio; Del Ambiente y los Recursos Naturales; De Infraestructura; De Finanzas y De Energía y Minas.

En torno a la estructura organizacional de los entes ministeriales el organismo responsable de asistir al Presidente de la República en el ejercicio de estas competencias es el Ministerio de Planificación y Desarrollo (LEFP, 2002, Artículo 8). Así mismo se prevé que la ejecución de la gestión de la función pública corresponde a las oficinas de Recursos Humanos de cada órgano de la Administración Pública, las cuales harán cumplir las directrices normativas y decisiones impuestas por el órgano de gestión y dirección correspondiente (LEFP, 2002, Artículo 6).

Llegado a este punto, se deben tener claro determinados lineamientos generales acerca del Estado y la Administración Pública, así como sus matices en el caso venezolano, de este

modo se sienta la base teórica sobre la cual se va a sustentar el presente estudio, en lo concerniente a la Administración Pública Centralizada. A continuación, se procederá a presentar un marco en el que se especificarán elementos inherentes al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos.

Parte II: Principios Teóricos de la Remuneración

1. Organización y remuneración

La organización es un sistema de actividades coordinadas de manera consciente, constituida por dos o más personas (Barnard, 1938). Para Chiavenato (2000) ésta sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común.

El complejo mundo organizacional, concebido como un invento humano, necesita en primera instancia de trabajadores para alcanzar su objetivo, quienes deben sentirse identificados con el mismo para obtener resultados satisfactorios. La relación del trabajador con la organización se hace perceptible en el mismo momento que éste presta sus servicios de manera personal y a cambio la organización le remunera por la contraprestación. De este modo la organización destina gran parte de sus ganancias a la remuneración de los trabajadores.

Una de las seis grandes funciones de la empresa moderna según Urquijo (1992) es la función *gerencial de personal*, la cual se ocupa de todas las relaciones con el personal de la empresa, componiéndose así en una serie de subsistemas que se encuentran íntimamente relacionados entre sí. El subsistema de remuneración ocupa una posición clave en el sistema total, ya que articula cada una de las funciones que impliquen costos orientados al personal de la organización, siendo uno de estos, el costo salarial.

En este sentido y haciendo énfasis en el señalamiento último, Milkovich (2002) señala que los objetivos estratégicos que deben estar presentes en un modelo de remuneración son la eficiencia, la equidad y la legalidad.

- *La eficiencia* se refiere a la remuneración alineada a las estrategias de la organización y para ello debe considerarse el reforzamiento al mejor desempeño de los trabajadores en función de su contribución a los objetivos organizacionales.
- *La equidad* consiste en asegurar un tratamiento justo a todos los trabajadores mediante, el reconocimiento de la contribución que hacen los empleados a la organización (Ejemplo: mayor pago para mejor desempeño, experiencia o entrenamiento) y tomando en cuenta las necesidades de los mismos.
- *La legalidad* implica que el sistema de remuneración esté acorde a la estructura legal del país, de este modo si las leyes y regulaciones cambian el sistema de pago debe cambiar para asegurar la continua conformidad a la ley.

Uno de los objetivos de una organización al crear un departamento de Recursos Humanos es captar y emplear al personal de manera adecuada, encontrándose así con el desafío de retenerlos y para ello invierte grandes esfuerzos con el propósito de ofrecer a sus trabajadores sólidos planes de compensación monetaria, beneficios sociales, un clima organizacional estable, higiene y seguridad en el trabajo, entre otros aspectos.

En esta misma línea los criterios que no deben faltar en una política de remuneración son siete, tales como:

- "*Adecuación*: Satisfacer los niveles mínimos de salario estipulados por el estado.
- *Equidad*: Todos los empleados deben ser retribuidos justamente, de acuerdo con sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.
- *Equilibrio*: El salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete total de compensación razonable.
- *Efectividad en Costos*: La política no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar.

- *Seguridad*: El salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que puedan satisfacer sus necesidades básicas.
- *Incentivo*: Debe inducir un trabajo eficaz y productivo.
- *Aceptabilidad del empleado*: Debe ser razonable tanto para él como para la empresa". (Morales y Velandia, 1999, P. 11-12)

Las formas de remunerar al trabajador son diversas y dependen de *la administración de la compensación empresarial* que tenga la organización. La administración de las compensaciones empresariales "...es el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos" (Morales y Velandia, 1999, P. 9). De este modo las empresas deciden cómo retribuir a sus trabajadores y para ello diseñan una estructura de compensación en base al carácter dinámico de la compensación actual.

La forma de remuneración más usual se conoce como el salario base, el cual define Milkovich (2002) de manera general, como la parte de la compensación en efectivo (*cash compensation*) que el trabajador recibe por el trabajo desempeñado. El salario base tiende a reflejar el valor del trabajo o las habilidades y generalmente ignora las diferencias que se pueden atribuir a los trabajadores de manera individual.

El salario como componente básico de la remuneración abarca, según Chiavenato, diversas consideraciones, tales como:

1. "Es el pago de un trabajo.
2. *Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.*
3. Da status jerárquico en la organización" (Chiavenato, 2000, P. 411).

En el contexto venezolano, desde el punto de vista legal, al salario se le define como: "la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los

beneficios y utilidades, sobre sueldos, bono vacacional, así como recargo por días feriados horas extras, trabajo nocturno alimentación y vivienda" (L.O.T, Artículo 133).

1.1. Remuneración Variable: Incentivos e Incrementos por Mérito

Si bien el salario constituye el centro de las relaciones de intercambio que se dan entre los trabajadores y la organización, no es lo único que debe considerarse en el momento de establecer un paquete de remuneración, tal como se mencionó anteriormente. En general la compensación comprende muchas otras formas, al respecto es preciso señalar que una considerable e importante parte de la remuneración abarca los incentivos.

Según Morales y Velandia (1999) un sistema de incentivos o remuneración por rendimientos es un componente del sistema salarial, mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, es decir, se trata de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados adicionales que beneficien tanto a la empresa como al trabajador, de manera equitativa.

Sin lugar a duda los incentivos atan el pago directamente al desempeño, pero es necesario tener claro, tal como plantea Milkovich (2002), que los mismos no incrementan el salario, sino que es devengado cada período según el tiempo establecido y el tamaño del mismo es conocido de antemano.

Según Davis y Newstrom (1999) un sistema de incentivos económicos puede ser aplicado, prácticamente a cualquier tipo de actividad y lo esencial de esos sistemas es incentivar un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional, haciendo que la compensación del empleado dependa de esas dimensiones. Entre los objetivos que presenta un sistema de incentivos, se encuentra el facilitar y retener a empleados valiosos, estimular conductas deseables, como la creatividad, aliento al desarrollo de importantes habilidades y satisfacer las primeras necesidades del empleado. Además plantean que los criterios para estos incentivos pueden incluir aspectos como, la producción del empleado, la rentabilidad de la

compañía, los ahorros en costo, el nivel de servicio al cliente o la proporción entre costos laborales y ventas totales.

Por otro lado, según Morales y Velandia (1999) el proceso de programación y evaluación de desempeño contempla la distribución de recompensas, siendo los beneficios más comunes y significativos los incrementos del salario base, en función del desempeño pasado, más aún para ciertas empresas, ésta es la meta final del proceso de valoración, ya que la misma adquiere trascendencia en el mismo momento en que se relaciona con aspectos monetarios.

Entonces bien, el proceso consta de recoger información, comprobarla, compartirla y utilizarla para distribuir equitativamente los beneficios a otorgar, es decir el pago variará en función del desempeño y con base en procedimientos precisos, eliminando así la posibilidad de conflictos, al mismo tiempo que se motiva la productividad del recurso humano en la organización.

2. Elementos del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos

A continuación se procederá a establecer los lineamientos teóricos de los subprocesos del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada, partiendo de una definición más general que hacen los autores, a fin de introducir un marco que permita ubicar al lector en el significado conceptual de cada subproceso.

2.1. Sistema de Valoración

Un Sistema de Valoración de Cargos es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la organización (Comisión Nacional de la Productividad de España; citado por Morales y Velandia 1999). Por su parte Urquijo (1992) señala que a través de la valoración de puestos se percibe la medición relativa de los mismos al ser

referidos unos a otros, lo cual tiende a confundirse con la evaluación de desempeño que se refiere al ocupante del puesto.

Por lo tanto un sistema de valoración de cargos es aquel que permite medir el peso relativo del cargo en función del resto de los cargos de una organización. Al respecto Hilf destaca tres puntos importantes, los cuales son la abstracción que se debe hacer del puesto, prescindiendo del ocupante; la relatividad de la valoración por referencia a los demás puestos y por último el carácter referencial de las exigencias derivadas del diseño del puesto (1963; citado por Urquijo, 1992).

Independientemente del sistema de valoración a utilizar es requisito realizar el análisis de puesto que según Urquijo (1992) consiste en una investigación sobre contenidos y dimensiones del puesto, que deben ser llevadas a cabo por especialistas mediante el uso de algunas técnicas, tales como observación, encuesta, experimentación, entre otras, con el objeto de identificarlos, describirlos y establecer cuales son los requisitos elaborando así un manual con el propósito de poder ser utilizado para fines organizativos y administrativos.

Morales y Velandia (1999) añaden que se deben seleccionar los cargos a evaluar determinando parámetros para cada nivel. Esta selección de puestos claves debe hacerse en base a la representatividad, estabilidad en el tiempo y facilidad de encontrar en el mercado a los mismos. Al mismo tiempo Urquijo (1992) señala que un puesto clave es un puesto típico dentro de las diversas clases de puestos que constituyen una empresa y que para ser considerado como tales, deben ser puestos conocidos, claramente definidos en sus funciones, distribuidos en todos los niveles del universo a valorar, deben tener asignado un salario básico acorde con el mercado, deben ser puestos que existan y tiendan a persistir y que sean universales.

Para Morales y Velandia (1999) existen dos tipos de métodos de valoración los cualitativos, los cuales consideran al puesto como un todo y no lo desglosan en factores compensables y los cuantitativos, denominados así ya que parten de la descomposición del

cargo en factores, a fin de determinar el grado de intensidad de cada uno de ellos y además dan una valoración de los puestos con base en puntos.

Como resultado de la valoración de puestos cada cargo debe estar asociado a grados definidos previamente, en el caso de los métodos cualitativos la vinculación del cargo a cada grado se determina en función del nivel de importancia y complejidad asignada al grado, mientras que en los métodos cuantitativos se derivan de las agrupaciones de puntos, que a su vez reflejan importancia y complejidad (Morales y Velandia, 1999).

El mismo autor señala que existen dos métodos de valoración cualitativos, el de jerarquización y el de categorías predeterminadas o de clasificación por grados. Por su parte, entre los métodos cuantitativos destacan el método de puntos por factor, el de comparación de factores, el método Hay, el de perfiles y escalas guías de Hay y por último el método de porcentaje de Turner.

Teniendo como premisa este sustento teórico se procederá a definir el sistema de valoración de la Administración Pública Centralizada en Venezuela, en primera instancia, haciendo acotación al Plan de Clasificación de Cargos, el cual fue uno de los principales objetivos que llevó a cabo la Comisión de Administración Pública, creada en 1958, tal como apunta Urquijo (1993) a fin de proporcionar una remuneración equitativa a los empleados y retener al personal calificado, para lo cual se escogió el método de Clasificación por Familias Ocupacionales. "Posteriormente, ha sido continuamente actualizado, tanto por lo que se refiere a las descripciones y clasificaciones de los cargos como a las escalas salariales, a través de la Oficina Central de Personal, que sustituyó a la anterior" (Grooscors y Grooscors, 1981; citado por Urquijo, 1992, P.77).

Urquijo (1992) expone que el método de Clasificación por Familias Ocupacionales consiste en establecer un número determinado de categorías, en función de algún tipo dominante de exigencias, a fin de constituir un *casillero* en el cual se ubicarán los puestos restantes, mediante un proceso de contraste entre la información obtenida de cada puesto y la predefinición que mejor se le adecua. Por su parte, Arratia (1997) añade que es un sistema

cualitativo que comprende la agrupación de los cargos en clases definidas, de acuerdo a la afinidad de funciones, niveles de complejidad, deberes, responsabilidades y requisitos mínimos exigidos.

Las especificaciones de los cargos que constituyen a la Administración Pública Centralizada constan en el Manual Descriptivo de Clases de Cargo, en el cual se señala la denominación del cargo, código, grado que posee en la escala general de sueldos y salarios, la descripción de las atribuciones y deberes del cargo y los requisitos mínimos exigidos para el desempeño.

Actualmente no existe soporte acerca de los parámetros que se siguieron en la constitución de la estructura de cargos, lo cual se sustenta en el planteamiento que hace Urquijo (1993), en el cual señala que la explicación del sistema de Clasificación por Familias Ocupacionales no se dio a conocer, ni siquiera en forma resumida. De este modo, en el año 1966 se publicó el Manual Descriptivo de Clases de Cargos, en el cual se presentaba la identificación de todos los cargos, descripción y especificaciones de los mismos, en un formato común.

2.2 Estructura de Cargos

Según Milkovich (2002) la estructura de cargos se refiere a las relaciones entre los cargos dentro de una organización basadas en el contenido del trabajo y la contribución relativa de cada cargo al alcance de los objetivos organizacionales. El autor añade que es el resultado final del proceso de análisis, descripción y evaluación de cargos, de donde se obtiene una jerarquía de trabajo.

Las organizaciones comúnmente tienen múltiples estructuras de cargos derivadas de los diferentes acercamientos (plan de puntos por factor, plan basado en la persona, entre otros) que aplican a los distintos grupos o unidades funcionales, sin embargo, algunos empleados en una estructura pueden desear comparar el procedimiento usado en otra estructura con el de la

suya propia, de cualquier modo, en la práctica, la equidad interna está más influenciada por la justicia y el trato equitativo a los empleados que hacen trabajos similares (Milkovich, 2002).

En esta misma línea Urquijo (1992) plantea que el puesto de trabajo inmerso en la estructura organizativa de una empresa se puede definir como la última unidad orgánica estructural funcional en la cual se sustenta la actividad laboral colectiva, en otras palabras posee una doble dimensión, una estructural y otra funcional, la cual comprende una jerarquización desde los niveles operativos hasta los de índole ejecutiva, de este modo el carácter estructural del puesto refleja su relación estrecha y directa con los niveles del organigrama.

En este mismo orden de ideas, en lo referente a la Administración Pública Centralizada en Venezuela la estructura de cargos de cada organización se constituye y actualiza a través de un sistema de registro, el cual tiene como universo al recurso humano que labora en la Administración Pública Centralizada y Descentralizada. Tal como plantea la O.C.P, (1994) la información producida por este sistema permite formular, de acuerdo a las prioridades de cada gobierno, políticas tendientes a un empleo más adecuado al potencial del recurso humano, diseñar programas de capacitación, políticas de salarios y mejoramiento para los procesos de reclutamiento, selección y adiestramiento. Esto último indica que en este sistema de registro se incluye sólo a los funcionarios de carrera, amparados bajo la Ley del Estatuto de la Función Pública y el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa.

El soporte de la estructura de cargos actual de la Administración Pública Centralizada se encuentra en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos, el cual data desde 1994, fecha en la que por Decreto Presidencial se procedió a actualizar el manual anterior. En el mismo, se puede visualizar que existe una gradación de cargos, el cual indica que a mayor grado, mayor complejidad de funciones y requisitos, por tanto mayor remuneración. Se hace importante definir que en el manual se encuentran sólo los cargos clasificados o de carrera, por tanto los de confianza, o comúnmente conocidos como "99" no se reflejan en el mismo.

Los diferentes registros que conforman el sistema son el Registro de Asignación de Cargos, el Registro de Movimientos de Personal y el Registro de Datos Personales. El primero permite identificar a la estructura organizacional, cargos y funcionarios que lo ocupan y el costo mensual de gastos de personal. El segundo refleja la trayectoria ocupacional de los funcionarios y el último, mantiene actualizada la información de los empleados públicos referente a datos socioeconómicos, identificación, datos ocupacionales, perfil, etc. Tal como puede verse es un sistema integrado, el cual permite analizar la información de personal en el ámbito presupuestario, en las posibilidades de carrera del funcionario y en sus rasgos individuales (O.C.P, 1994).

El registro de la estructura de cargos y las especificaciones del funcionario que ocupa cada cargo aparecen en el Registro de Asignación de Cargos (RAC), cuyo objetivo se basa en reflejar una estructura de cargo que esté en congruencia con los objetivos de la organización y que además presente una información comparativa entre el estado actual y el estado propuesto, respetándose las normas técnicas del Sistema de Clasificación y Remuneración, así como también las normas presupuestarias vigentes (O.C.P, 1981).

En este sentido, la totalidad de los organismos de la Administración Pública Centralizada están en la obligación de presentar anualmente, ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo el RAC de la institución, de hecho esta orden emana de la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario, siendo la razón de esto, que es el registro pertinente para realizar las estimaciones presupuestarias del año siguiente, en otras palabras, representa el anteproyecto de presupuesto de gastos de personal del organismo.

En cuanto a la utilidad del RAC, Leguisamo (2002) establece que es empleado por la Oficina Ministerial de Planificación, Programación y Presupuesto del Organismo, por la Dirección General de Administración y por la Oficina de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos para elaborar las órdenes de pago, la nómina y los informes a la Contraloría General de la República. Así como también la Oficina de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos debe usarlo como guía para las tramitaciones de personal, manteniéndolo actualizado de acuerdo a los cambios que se produzcan.

Entonces bien, el fin primordial de la elaboración del RAC consiste en darle fundamento a la solicitud presupuestaria en lo referente a gastos de personal y para ello, la unidad de Clasificación y Remuneración de la Oficina de Personal de cada organismo asesora técnicamente a las diferentes unidades operativas. Una vez definidas las modificaciones y actualizaciones de los movimientos de personal hechas a través de la planilla FP-020, tales como eliminación, creación o clasificación de cargos, se procede a registrar la estructura en el formulario FP-04-02, en el cual queda asentada principalmente dos tipos de información, la primera es la que identifica la estructura organizativa del ente y la segunda que refleja un organigrama de posición de una determinada ubicación administrativa (Leguisamo, 2002).

El mismo autor agrega que la planilla de registro FP-04-02 es enviada al departamento de Informática de cada organismo para su trascripción y procesamiento y es luego cuando se ensambla el Registro de Asignación de Cargos y se presenta ante el MPD. En el RAC está comprendido el sistema de registro de movimientos de personal y el de datos personales.

Por su parte, el Registro de Información del Cargo (RIC) es el formulario diseñado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, mediante el cual se obtiene la descripción detallada de las características de un cargo, a fines de su correcta clasificación y actualización en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos, de este modo el RIC es útil, en tanto permite un óptimo mantenimiento de los Sistemas de Clasificación y Remuneración de Cargos que se corresponda con una identificación completa del cargo (Leguisamo, 2002).

En líneas generales, la responsabilidad de que todo estudio de clasificación de cargos adecue la estructura de cargos a la estructura organizativa, recae sobre la Oficina de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos de cada organismo para luego ser sometido a la aprobación de la Dirección General de Coordinación y Seguimiento del Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional.

El mantenimiento del sistema de clasificación de cargos debe hacerse en base a ciertos criterios que para Leguisamo (2004) pueden concretarse en lo siguiente:

- Se permitirán los cambios de clasificación de cargos sólo cuando hayan variado de manera sustancial las tareas, deberes y responsabilidades del mismo, de este modo la nueva clasificación puede implicar una clase de cargo de nivel superior o inferior, de igual o distinta serie.
- La clasificación de cargos no debe ser utilizada, bajo ningún criterio, a fin de satisfacer situaciones particulares de los funcionarios, tales como ascensos encubiertos y cambios de sueldos, entre otros.
- No se permite desincorporar del sistema a los cargos ya clasificados a fines de garantizar la carrera y estabilidad de los funcionarios públicos.
- Los ocupantes de los cargos deberán cumplir con los requisitos mínimos de adecuación y experiencia requeridos para ocupar el cargo propuesto, establecidos en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos.

Una vez evaluados los cambios de clasificación que se pretenden validar ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional, se deben materializar en el Registro de Asignación de Cargos, tal como se mencionó anteriormente, así como presentar el Registro de Información de Cargos (RIC), debidamente llenado y clasificado por la División de Clasificación y Remuneración del organismo, para consignarlo ante la Dirección General de Coordinación y Seguimiento del Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional y finalmente se apruebe el cambio de clasificación reflejado en el RAC, lo cual se le notificará por escrito al funcionario (Leguisamo, 2004).

Con el propósito de sustentar teóricamente los cambios de clasificación de cargos que se pretendan llevar a cabo, se debe establecer cuál es la definición de clasificación de cargos, cambios de clasificación y reclasificación de cargos adaptados a la Administración Pública. De esta manera, Leguisamo (2004) establece que la clasificación de cargos es la modificación de la denominación de un cargo no clasificado a uno de carrera, por cuanto sus tareas y responsabilidades se encuentran reflejadas en alguna de las especificaciones de clases de cargos reflejadas en el Manual Descriptivos, que rige para la Administración Pública.

El mismo autor añade que las modificaciones de la denominación de cargos de carrera, por haber variado sustancialmente y en forma definitiva las tareas y responsabilidades o por alguna implantación de serie modificada, en la lista ocupacional de clase de cargos, se denominan cambios de clasificación de cargos. Por su parte la reclasificación en el contexto de la Administración Pública es un término mal utilizado, en tanto no está contemplada en las leyes que rigen al sistema de personal.

2.3 Escala de Sueldos

Según Urquijo (1992) una vez establecida la jerarquización del universo de puestos, se procede a establecer la estructura salarial en base a pasos consecutivos que son comunes a la totalidad de los métodos que se pueden utilizar. En primer lugar se elabora una tabla con el título de los puestos y el orden relativo que le corresponde, además se incluyen los valores salariales del mercado para cada uno, luego se elabora la representación gráfica en el diagrama de dispersión a fin de determinar cuál sería el ajuste más apropiado, lineal o curvilíneo, obteniendo así una primera escala que se conoce como escala de tasas fijas. Partiendo de ésta se pueden establecer los pasos hacia arriba y hacia abajo utilizando como medida central la desviación estándar o el incremento natural del ajuste, siendo el resultado una escala de tarifas múltiples.

Chiavenato (2000) señala que la escala de sueldos debe reflejar que con la Administración de Salarios se obtiene el equilibrio interno de los salarios en la organización y el equilibrio externo de los salarios con relación al mercado de trabajo, de este modo antes de establecer la estructura salarial es conveniente analizar los salarios de otras organizaciones, bien sea utilizando investigaciones hechas por empresas especializadas o promoviendo la propia investigación salarial.

El mismo autor añade que una vez obtenidos los datos del mercado y realizada la tabulación se debe establecer cúal será la política salarial a aplicar, definida ésta como el conjunto de principios y directricez que reflejan la orientación de la organización en lo

concerniente a la remuneración de sus empleados. La política salarial no es estática, en forma contraria evoluciona y se perfecciona al acondicionarla a situaciones que cambian con rapidez.

Para la construcción de la estructura salarial se siguió el criterio de la Escala por Grados con Tasa Múltiples, estableciéndose un total de 30 grados, con un cierto número de pasos cada uno de ellos, comprendidos entre un límite inferior y otro superior, tal como señala Urquijo (1993), quien además apunta que hasta el grado 10 se consideraban cinco pasos por grados, del grado 11 al 20, seis pasos por grado y del 21 al 30, siete pasos por grado. La ventaja que trae consigo este tipo de estructura es que "ofrece al empleado la oportunidad de incrementar su sueldo, aún permaneciendo en el mismo cargo, a medida que adquiera una mayor experiencia o demuestre en su trabajo mejor eficiencia" (Urquijo, 1993, P. 7).

En este sentido, se procederá a definir los lineamientos que conforman la estructura salarial actual de la Administración Pública Centralizada, la cual comprende el sueldo y compensaciones del trabajador. Siguiendo esta misma línea, el sistema de remuneración comprende sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y cualquiera otras prestaciones pecuniarias o de otra índole, tal como se señala en el capítulo tercero y cuarto de la LEFP. La misma Ley establece la existencia de una escala general de sueldos, en la cual a cada cargo se le asigna el grado correspondiente, según un sistema de clasificación y será remunerado en base a las tarifas previstas para ese cargo.

En la actualidad existen dos escalas, una para los cargos administrativos que comprende del grado 1 al 14 y otra para los cargos técnicos y profesionales que va del grado 15 al 26. El sueldo de los cargos de alto nivel es aprobado por punto de cuenta por el Presidente de la República, por tanto no están comprendidos en ninguna escala salarial, sin embargo se puede asegurar que cuenta con cinco niveles. Los incrementos de las dos primeras escalas se aprueban mediante decreto, en Gaceta Oficial (*Ver anexo Nº 1 y 2*).

A partir del año 1997, por Decreto Presidencial Nº 1.786 se estableció dentro de la política de remuneración un sistema mixto compuesto por un sueldo más un ingreso compensatorio. Éste último no poseía carácter salarial y en consecuencia no era objeto de

gravamen alguno, por tanto, tal como plantea Arratia (1997) no se tomaba en cuenta para el cálculo de las prestaciones sociales, con el propósito de no incrementar el pasivo laboral. Además señala que hasta el momento la remuneración en la Administración Pública Nacional se había ubicado por debajo del mercado laboral privado, afectando de este modo al sistema de personal y a la rotación de los trabajadores.

Luego esta situación se transformó en la nueva escala, según el autor mencionado anteriormente, ya que se ajustaron todos los salarios a una situación por encima del salario mínimo. En este sentido, en el año 1998, por Decreto Presidencial Nº 2.316 se estableció la incorporación de los bonos compensatorios al sueldo, situación que se mantiene hasta entonces.

Los componentes básicos de la escala salarial son el sueldo básico y las compensaciones, al respecto Leguisamo (2002) plantea que el sueldo básico comprende todos los sueldos iniciales de cada grado que se encuentren reflejado en la escala de sueldos, además señala que todo funcionario que ingrese a la Administración Pública Nacional tiene derecho a percibir el sueldo mínimo inicial que corresponda a la clase de cargo que desempeñe.

Por su parte, las compensaciones se definen como la diferenta existente entre la tarifa intermedia y máxima de cada grado y el sueldo mínimo inicial del mismo. La asignación de compensaciones se corresponde con el objeto de ofrecer al funcionario aumentos por mérito y normalizar las tarifas de la escala, de modo que los sueldos que estén en posición desventajosa, con respecto al mercado laboral se ajusten a la misma (Leguisamo, 2002).

Es importante señalar que el ingreso a la Administración Pública da derecho a percibir un sueldo básico, pero no sucede lo mismo con la posibilidad de recibir compensaciones, ya que depende de los resultados de la evaluación de desempeño, que por ley debe hacerse dos veces al año, sin embargo la ley no establece que debe remunerarse de igual modo dos veces al año, ya que dependerá finalmente de los resultados.

La escala actual de la Administración Pública Centralizada fue aprobada por Decreto Presidencial Nº 2.777, de fecha 23/12/2003, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.847 de fecha 29/12/2003, y comprende el sueldo inicial aprobado más la compensación percibida hasta el 31/12/2003, bien sea por evaluación de desempeño o servicio eficiente. Leguisamo (2004) al respecto señala que si una vez asumidos estos conceptos la remuneración era superior al último paso de la escala, se conservaría la remuneración total ya adquirida, aún cuando quedara fuera de los límites de la escala.

La responsabilidad de dar cumplimiento a la escala de sueldos de la Administración Pública Centralizada establecida por el MPD recae en la División de Clasificación y Remuneración de cada organismo, la cual depende a su vez de la Dirección Técnica de Recursos Humanos, de esta manera tienen la obligación de prestar asistencia técnica en materia de clasificación y remuneración de cargos, según los lineamientos del Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional.

En este mismo orden de ideas Leguisamo (2002) establece que la División anteriormente mencionada debe efectuar estudios y análisis de los costos y sueldos y sus incidencias, con el propósito de formular el presupuesto anual de gastos de personal y coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto, así como revisar los cambios de sueldos de todas las dependencias del organismo, resultado de la evaluación de desempeño, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria existente en la partida de compensaciones.

Por su parte, la Procuraduría General de la República (PGR) es el órgano consultivo, de rango constitucional, de la República y como tal debe asesorar a los organismos de la Administración Pública desde una perspectiva jurídica, para que estos, con base a dichos dictámenes estén en mejor disposición para la toma de decisiones o la adopción de actos, en lo referente a la estructura salarial, entre otros procesos. Así mismo es el ente encargado de asesorar, defender y representar judicial y extrajudicialmente a la República en todo lo relativo a sus bienes, derechos e intereses patrimoniales, así como velar porque el diseño de organización de los órganos activos de la Administración Pública sea congruente con los mencionados parámetros jurídicos (Rupérez y otros , 2002).

2.4 Evaluación de Desempeño

Para Milkovich (2002) la evaluación del desempeño es el proceso para determinar la correspondencia entre los comportamientos y los resultados de las tareas del trabajador y las expectativas o estándares de desempeño del empleador. Al respecto Morales y Velandia (1999) señalan que el desempeño es el objetivo primario de la evaluación, en consecuencia se debe centrar en identificar los logros frente a los objetivos planeados, los cuales se refieren a resultados de trabajo determinados en indicadores (cantidad, calidad, entre otros) o en términos del progreso en la adquisición de destrezas y competencias.

Dentro del grupo de objetivos principales del proceso de evaluación de desempeño se tiene la distribución de recompensas, que incluye los incentivos y los incrementos por mérito, definidos anteriormente, como los beneficios más comunes y significativos relacionados con el desempeño de los empleados, de hecho para ciertas empresas éste es el objetivo final del proceso de evaluación, mientras que para los empleados dicho proceso tiene trascendencia en la medida que se relacione con aspectos monetarios (Morales y Velandia, 1999).

De acuerdo a la política de Recursos Humanos desarrollada por la organización la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede ser atribuida al supervisor, al empleado, al empleado y al supervisor en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o bien a un comité de evaluación de desempeño, implicando cada una de estas alternativas una filosofía de acción diferente (Chiavenato, 2000).

El subsistema de evaluación de desempeño, en el ámbito de la gestión de administración de personal de la Administración Pública, entendido como un procedimiento para identificar la productividad de los trabajadores y reconocer así a los más destacados sienta sus bases con la creación de la OCP, ya que desde ese momento se utilizó el Sistema de Calificación de Servicios, a fin de medir el desempeño del funcionario a través de tareas y la evaluación era corregida y validada por un comité de las unidades de Recursos Humanos de los organismos (Arratia, 1997).

El mismo autor apunta que posteriormente, a partir de 1996 el sistema fue sustituido por otro basado en el principio de premiar los resultados alcanzados y no el esfuerzo realizado, lo que se corresponde con la necesidad de satisfacer los requerimientos de los usuarios y de la modernización de la función pública.

Al respecto de la evaluación de desempeño es preciso aclarar que actualmente, tal como señala González (2002), en las organizaciones que componen a la Administración Pública Centralizada no existen estándares de rendimiento generales a determinados tipo de empleados, de esta manera, la evaluación de desempeño se lleva a cabo en base a la comparación de los objetivos de desempeño individual y los resultados de la actuación del funcionario.

Con propósito de la consecución de estos fines, la Dirección de Sistema de Personal del MPD proporciona a cada uno de los organismos de la Administración Pública Centralizada un formato de evaluación estándar que debe ser completado conjuntamente por el supervisor y el supervisado, de este modo la evaluación es válida siempre y cuando sea firmada por ambas partes, ya que certifica que el evaluado conoce el contenido de la misma, aún cuando no esté de acuerdo (González, 2002).

Si sucediera el caso que el supervisado no se encuentra conforme con los resultados reflejados en la evaluación de desempeño puede apelar ante un Comité de Apelaciones, normalmente constituido por un representante de la máxima autoridad del organismo, el director del área a la que se encuentra adscrito el funcionario y el jefe inmediato del supervisor, tal como plantea González (2002), quien además añade que no son numerosos los reclamos que llegan al comité de apelaciones por parte de los funcionarios de carrera. Esto es congruente con el hecho que los funcionarios se puedan encontrar satisfechos con los resultados de la evaluación de desempeño, más aún si se considera que la generalidad de las opiniones sustenta que la tendencia es a colocar los resultados en los límites superiores, que consideran al máximo desempeño, entre otros aspectos por ser percibida la evaluación de desempeño como la única alternativa para mejorar la situación económica de los mismos.

En este orden de ideas, el aporte que hace el resultado de la evaluación de desempeño a la remuneración del funcionario se refleja en el concepto de las compensaciones, definida ésta como la diferencia que existe entre el salario básico y el paso en el que se encuentre el funcionario en la escala, al cual llega como resultado de los incrementos, bien sea por desempeño, mérito o por cualquier otro concepto.

El diseño de la evaluación de desempeño actual se sustenta en los objetivos de desempeño individual y las competencias que poseen los funcionarios a evaluar. El formato de evaluación de desempeño que emana de la Dirección de Sistema de Personal de MPD posee cuatro secciones, en la primera se especifican los datos del empleado, en la segunda los objetivos individuales, en la tercera se evalúan las competencias y en la cuarta y última se suman los resultados de los objetivos y de las competencias (OCP, 1998).

Los objetivos de desempeño individual (ODI) se refieren a los logros que cada funcionario debe alcanzar durante un período específico y que además debe guardar relación con el objetivo funcional de la organización, entendiéndose que el objetivo funcional es la razón de ser de la unidad dentro del organismo. Los objetivos fijados deben ser medibles, observables y verificables y el supervisor debe fijar los lineamientos generales para alcanzarlos, tales como el qué y cuándo de los mismos. No deben fijarse para cada empleado más de cinco (5) objetivos, ni menos de tres (3).

El peso que se le asigne a cada objetivo dependerá de la importancia que éste tenga con respecto a los demás y se expresarán en puntos, los cuales oscilarán entre cinco (5) y veinticinco (25). La sumatoria de los puntos será de cincuenta (50), el cual por supuesto debe distribuirse entre los objetivos fijados. Para determinar el valor final que tendrá cada objetivo en la evaluación se debe recurrir a los rangos, ya que son la expresión cuantitativa del cumplimiento del objetivo alcanzado por el funcionario, de esta manera el evaluador seleccionará el rango que mejor describa el comportamiento evaluado. Finalmente se multiplica el peso fijado a cada objetivo de desempeño individual por el rango obtenido por el funcionario (*Ver anexo Nº 3*).

En lo concerniente a las competencias se consideran como los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los objetivos del desempeño individual. El peso que se le asigne corresponde con la importancia de la competencia expresada en puntos, en relación al cargo que ocupa el evaluado y tal como sucede en el caso de los objetivos individuales el peso total de las competencias es de cincuenta (50) puntos.

El peso de las tres primeras competencias ha sido preestablecido por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, con un total de veinte (20) puntos y los treinta (30) puntos restantes deben ser distribuidos entre las demás competencias, según criterio del supervisor, siempre y cuando sea igual o inferior a sietes puntos, pero nunca mayor.

En lo posterior se procede de igual manera que en los objetivos individuales, ya que se multiplica el peso fijado a la competencia por el rango obtenido por el funcionario. En la sección cuarta se suman los puntajes obtenidos en la sección segunda y tercera dando como resultado un puntaje que se ubica en la escala cuantitativa y que además guarda relación con la expresión total cualitativa del desempeño del funcionario (*Ver anexo Nº 4*).

En una sección final se colocan los comentarios del supervisor o cualquier observación que considere pertinente sobre los resultados de la evaluación del funcionario, así como las actividades que acuerde con el supervisado, a fin de mantener o incrementar las fortalezas demostradas o bien para mejorar las áreas débiles encontradas. Todos los componentes antes mencionados conforman el formato de evaluación de desempeño utilizado por los organismos de la Administración Pública Centralizada, a fin de llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño del personal (*Ver anexo Nº 5*).

En estos términos, el sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la Administración Pública Nacional considera al desempeño individual como el logro que cada empleado debe alcanzar durante un período específico en el marco de acción de su unidad y es el supervisor quien debe tener claro y precisar el objetivo funcional de la unidad como la definición y el establecimiento de las actividades y metas que deberá alcanzar sus subordinados (OCP, 1998).

2.5 Remuneraciones Adicionales

La base de la cual se parte a fin de ofrecer al trabajador una remuneración en función de las calificaciones del puesto y de la estimación de su valor en el mercado es el sueldo inicial, al cual se le añaden cantidades adicionales que se conocen como partes salariales adicionales y ambas constituyen el salario global o total (Urquijo, 1992). El mismo autor señala que por remuneraciones adicionales se entiende a las compensaciones concedidas a los empleados más allá del salario básico y que están directamente relacionadas con la actividad laboral del trabajador, es decir no pueden ser tenidas en cuenta en el salario básico por responder a varias circunstancias específicas.

Las remuneraciones adicionales se han convertido cada vez más en la forma usual del comportamiento remunerativo en las organizaciones, las razones principales de esta tendencia son el deseo del patrono de compensar los principales riesgos económicos a los que se enfrentan los empleado y por otra parte, el hecho que a los patronos les es más fácil proporcionar por su experiencia administrativa dicha protección y por último, la mayor posiblidad de ingresos económicos con que cuenta el patrono (Urquijo, 1999).

En lo concerniente a la Administración Pública Centralizada, la Ley de Estatuto de la Función Pública establece que el sistema de remuneraciones comprende los sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y otras prestaciones pecuniarias o de otra índole que reciban los funcionarios públicos como contraprestación de sus servicios. A efectos del presente estudio y en el ámbito de la Administración Pública se ha designado a las prestaciones pecuniarias o de otra índole la denominación de remuneraciones adicionales.

En torno a esta idea, González (2002) señala que además del salario básico, contemplado en la escala general los funcionarios de la Administración Pública Nacional perciben los siguientes beneficios: vacaciones, bono vacacional, aguinaldo, gastos de alimentación, seguro de hospitalización, seguro de accidentes, seguro de gastos funerarios, caja de ahorros, becas para hijos menores, servicio de guardería infantil, planes vacacionales para los hijos menores, bono navideño para la adquisición de juguetes, bono anual para la

adquisición de útiles escolares, uniformes, gastos de transporte, entre otros. Además señala que estos gastos pueden variar de un organismo a otro, pero los anteriormente mencionados son una lista indicativa de la situación promedio.

El parámetro de referencia de las remuneraciones adicionales son aquellas que quedan sentadas en la Convención Colectiva Marco de la Administración Pública Nacional 2003-2005. En este sentido, el artículo 507 de la Ley Orgánica del Trabajo plantea que la convención colectiva es aquella que se celebra entre uno o varios sindicatos y uno o varios patronos, a fin de establecer las condiciones conforme a las cuales se debe prestar el trabajo y los derechos y obligaciones que correspondan a cada una de las partes. En este marco representantes de la Administración Pública Nacional, representantes de la Comisión Negociadora del Ejecutivo Nacional, representantes de la Federación Nacional de Trabajadores del Sector Público (FENTRASEP), representantes de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT) y representantes del Ministerio del Trabajo, se reunieron a fin de definir los términos del Convención Colectiva Marco de la Administración Pública Nacional 2003-2005.

III.- MARCO REFERENCIAL

A modo de situar al lector en los antecedentes del marco normativo de la Administración Pública Venezolana se procederá a establecer algunos puntos de referencia que permitan comprender la situación actual de la misma, así como de los funcionarios que trabajan en ella y el sustento de las limitaciones que padece.

1. Antecedentes del Marco Normativo de la Administración de Personal del Sector Público

Según González (2002) hasta el año de 1958 no existía ningún sistema de administración de personal, ni una legislación de aplicación generalizada para el conjunto de los servidores públicos, en la Administración Pública de Venezuela. Sólo hasta el período entre 1958 y 1960 el estado venezolano comenzó a recibir influencias en esta materia, por medio del apoyo internacional, en el marco del Programa de Asistencia Técnica de Naciones Unidas, a fin de indagar en las posibilidades de mejora en la Administración Pública Nacional. En base a las recomendaciones planteadas por los expertos internacionales se creó en Julio de 1958 la Comisión de Administración Pública (CAP), la cual preparó un proyecto de Ley de Servicio Civil y propuso la creación de Oficina Central de Personal (OCP).

Según Urquijo (1993) durante la finalidad primordial de dicha comisión fue lograr una definición idónea acerca de las funciones que debían desempeñar los organismos administrativos del gobierno, en materia de la estabilidad de los empleados públicos, lo cual sentaba sus bases en el establecimiento de una carrera administrativa. En este mismo orden de ideas expone que, según Decreto Nº 287, del 27 de Junio de 1958, Gaceta Oficial Nº 25.694, del 27 de Junio de 1958, se otorgaron dos funciones básicas a la CAP, las cuales consistían en

estudiar la organización y procedimientos de la Administración Pública, a fin de determinar las condiciones del Funcionario Público y proponer así una reforma.

El mismo autor añade que la CAP planificó sus primeras actividades en torno a la asesoría internacional, partiendo de las recomendaciones del informe de Enmerich, consultor en Administración Pública de la Administración Técnica de las Naciones Unidas, las cuales proponían considerar "la utilización de los servicios expertos de la Administración de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas y la contratación temporal de firmas consultoras con amplia experiencia en este tipo de estudios" (Urquijo, 1993, P.6).

Al mismo tiempo Urquijo (1993) plantea que en base a los aportes de las compañías asesoras, Public Administration Services de Chicago, J.L. Jacobs and Company de Chicago y Griffenheger and Associates de Nueva York, en 1959, se alcanzó recopilar información acerca de las obligaciones y responsabilidades de aproximadamente 35.000 cargos, la cual fue asentada en 14.000 Registros de Información de Cargos. De esta manera, quedan definidos los alcances de la CAP, en materia de valoración de cargos, siendo éste el aporte fundamental.

Por diversos motivos, de índole políticos e institucionales, la creación de la OCP y el proyecto de ley no fueron aprobadas de manera inmediata, de esta manera no fue sino hasta 1960 cuando se promulgó el primer Reglamento de Administración de Personal para los servidores del gobierno nacional (Decreto Presidencial N° 394) y además se dictaron normas básicas sobre la clasificación de cargos, sistema de remuneraciones, selección, nombramiento, período de prueba, calificación de eficiencia, adiestramiento, estabilidad, régimen disciplinario y destituciones.

En 1969 se resolvió emprender un programa de reforma administrativa y proporcionar los fondos para su ejecución, para ello se vinculó la Comisión de Administración Pública (CAP), creada en 1958 con el fin de estudiar la organización, métodos y procedimientos de la Administración Pública Nacional, con la Oficina Central de Coordinación y Planificación (CORDIPLAN), así mismo bajo este marco, en 1970, fue promulgada la Ley de Carrera Administrativa (LCA) (González, 2002).

Según González (2002) posteriormente en un intento de reforma integral, se creó la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) en 1984, la cual se concentró en tres puntos críticos, la reforma de la función pública y la profesionalización de la gerencia, la reforma estructural, con especial énfasis en la reorganización del sistema nacional de planificación y del control fiscal del estado y por último, en la simplificación de los procedimientos administrativos y mejoramiento de los servicios de información al público. En cuanto a esto y como consecuencia de la crisis política, el único cambio que se registró en la organización del Estado fue el proceso de descentralización, en 1989, mediante el establecimiento de la elección directa de los gobernadores y alcaldes.

1.1 Ley de Carrera Administrativa y La Oficina Central de Personal

La Ley de Carrera Administrativa desde el año 1970 hasta el 2002 reguló "(...) los derechos y deberes de los funcionarios públicos en sus relaciones con la Administración Pública Nacional" (Artículo 1, 1975).

La Ley de Carrera Administrativa contenía dos tipos de regulaciones diferentes, "por una parte, establece un estatuto para el funcionario público y por la otra, regula un sistema de administración de personal. El estatuto se refiere a los deberes, derechos e incompatibilidades de los funcionarios públicos y por su parte el sistema de administración de personal establece las reglas para el ingreso, nombramiento, juramento, clasificación de cargos, remuneraciones, calificación de servicios, adiestramiento y situaciones administrativas" (González, 2002, P. 9).

En esta misma línea González (2002) plantea que partiendo del supuesto que existen básicamente dos modos de organizar la Función Pública, el de estructura cerrada y el de estructura abierta, en Venezuela, la Ley de Carrera Administrativa como su nombre lo indica hacía referencia a un sistema cerrado, sin embargo en la práctica ha prevalecido un sistema mixto, con una marcada tendencia hacia la estructura abierta. Los rasgos fundamentales de dicho sistema son los siguientes:

- "El sistema se basa en una jerarquía de cargos clasificados y especializados, el funcionario carece de categoría o jerarquía propia en la carrera, tiene la remuneración del cargo que ocupa y ese cargo lo detenta temporalmente.
- La carrera no se extiende a los niveles directivos y supervisorios, que se califican como cargos de libre nombramiento y remoción.
- La selección para el ingreso se basa fundamentalmente en la evaluación de requisitos para ocupar un cargo y no en la evaluación de potencial para el desarrollo.
- El reclutamiento de fuentes externas es posible a todo nivel, en ausencia de un sistema institucionalizado de concursos y del cumplimiento de prelaciones para el acceso a los cargos.
- La rotación inter-organismos como mecanismo de carrera no existe.
- La estabilidad de funcionarios está prácticamente garantizada. El funcionario de carrera no puede ser retirado de la Administración Pública sino por las causales expresamente contempladas en la ley.
- Los funcionarios de carrera tienen derecho a la jubilación (COPRE, 1989; citado por González, 2002, P. 10)".

La Oficina Central de Personal (OCP) comenzó sus labores a partir del 1º de Enero de 1971, como un órgano dependiente de la Presidencia de la República, con el fin de regular las relaciones entre el Estado y los funcionarios a su servicio y es desde entonces cuando se lograron avances en materia de administración de personal al servicio del Estado, a través de hechos como la realización del primer Censo Nacional de Empleados Públicos, la creación de un Centro de Procesamiento de Datos para el registro mecanizado de los movimientos de personal, el mantenimiento del Registro Nacional de Elegibles, la publicación del Manual Descriptivo de Cargos y se entregan por primera vez los certificados de incorporación a la Carrera Administrativa (OCP: Síntesis de una Gestión, 1980; citado por Urquijo, 1993).

La Ley de Carrera Administrativa en el artículo 8 contempló la creación de la Oficina Central de Personal (OCP) y en el artículo 10 estableció sus competencias, siendo para González (2002) las funciones más importantes las siguientes:

- Elaborar los sistemas y procedimientos técnicos de administración de personal.
- Supervisar su aplicación y desarrollo.
- Vigilar el cumplimiento de la LCA, sus reglamentos, normas y procedimientos respectivos.
- Asesorar técnicamente a los organismos cuyos funcionarios están sometidos a la LCA.
- Dirigir el Sistema Nacional de Adiestramiento de los funcionarios públicos.
- De modo general, disponer lo relacionado a la implantación y mantenimiento del sistema de personal previsto en la LCA, conforme a las instrucciones del Presidente de la República.

Según Urquijo y Brito (1993) la Oficina Central de Personal sustituyó a la Comisión de la Administración Pública (CAP) que fue conformada provisionalmente a fin de regular las funciones clásicas de personal. La estructura organizacional de la OCP contempló la Dirección Ejecutiva, la Dirección de Estudios, la cual, se encargó de elaborar y organizar el Sistema de Administración de Personal; la Dirección de Implantación e Inspección, cuyo objetivo era asesorar la implantación, revisión, evaluación y control del sistema diseñado y la Dirección de Registro y Control que se encargaba de la coordinación del registro y movimientos de personal.

La sistematización de procedimientos de la Administración Pública lograda con la creación de la OCP inicia una pérdida de fuerza dada la creación sucesiva e incontrolada de nuevos órganos y estructuras, perdiendo así este organismo relevancia e importancia. En torno a esto, la OCP deja de ser un órgano totalmente dependiente de la Presidencia de la República para depender presupuestariamente, a partir de Enero de 1975, del Ministerio de Hacienda (OCP: Síntesis de una Gestión, 1980; citado por Urquijo y Brito, 1993). Actualmente las funciones de la OCP son llevadas a cabo por el Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional.

1.2 Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional

El Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo establece que dicho organismo se encuentra integrado por el Despacho del Ministro, el Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Económico, el Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Regional y el Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional (Artículo 1, 1999).

A efectos de la administración de personal de la Administración Pública, el ente que se encarga de establecer regulaciones en esta materia es el Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional, integrado por las Direcciones Generales de Desarrollo de Sistemas de Personal, de Coordinación y Seguimiento, de Relaciones Laborales y de Desarrollo Institucional, así como por las direcciones y dependencias que se establezcan en el Reglamento Interno, tal como establece el artículo cuarto del Reglamento Orgánico del Ministerio.

"El Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional estará a cargo del Viceministro respectivo, quien actuará de conformidad con las atribuciones establecidas en el Decreto con Rango y Fuerza de Ley Orgánica Administración Central. Le corresponderá además:

- "Formular las políticas y lineamientos de modernización administrativa e institucional de la Administración Pública Nacional en sus diferentes niveles y sectores, hacer su seguimiento y evaluar sus resultados.
- Aprobar las propuestas técnicas de modernización institucional de los organismos de la Administración Pública Nacional.
- Participar en la formulación de los lineamientos y mecanismos de descentralización de competencias y servicios de la Administración Pública Nacional, así como efectuar el seguimiento de tales procesos y evaluar sus resultados.
- Apoyar el fortalecimiento y modernización institucional de los diferentes niveles territoriales de gobierno para facilitar los procesos de descentralización administrativa.

- Proponer y promover mecanismos institucionales para la armonización de planes, programas y proyectos nacionales, estadales y locales.
- Establecer las políticas, estrategias y directrices para la evaluación de los resultados de la gestión de los organismos de la Administración Pública Nacional, y para su divulgación.
- Formular los convenios de desempeño a ser suscritos entre el Ejecutivo Nacional y los organismos sujetos a la evaluación de sus resultados.
- Formular, supervisar, coordinar y evaluar las directrices y políticas de la función pública.
- Coordinar los diversos regímenes de carrera administrativa en todos sus niveles.
- Coordinar y administrar el sistema integral de información sobre el personal de la Administración Pública.
- Supervisar y coordinar las Oficinas de Personal de los organismos de la Administración Pública Nacional.
- Formular, coordinar y evaluar las directrices y políticas de la negociación de los convenios colectivos del sector público.
- Decidir sobre los asuntos que por delegación le confíe el Ministro de Planificación y Desarrollo y ejercer las funciones que le señalen la Ley de Carrera Administrativa, las demás leyes, los reglamentos y las resoluciones" (Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Artículo 26, 1999).

Por su parte, a la Dirección General de Desarrollo de los Sistemas de Personal le corresponde:

- "Formular y evaluar las directrices y políticas del sistema de reclutamiento y selección.
- Mantener el sistema de evaluación individual que permita mejorar los indicadores de desempeño individuales y satisfagan los requerimientos de los usuarios y sirva de base para fortalecer los demás sistemas de recursos humanos, así como la toma de decisiones gerenciales.
- Evaluar y actualizar permanentemente la clasificación de cargos de la Administración Pública Nacional en función de los cambios que se susciten por adopción de

tecnologías, modificaciones del sistema educativo y nuevos criterios de división del trabajo.

- Proponer políticas salariales, a los fines de la actualización del sistema de remuneración del sector público.
- Atender los demás asuntos que por delegación le sean asignados.
- Las demás atribuciones que le señalen las leyes, reglamentos y resoluciones" (Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Artículo 27, 1999).

Corresponde a la Dirección General de Coordinación y Seguimiento:

- "Coordinar los diversos regímenes de carrera administrativa en todos sus niveles.
- Establecer las estrategias necesarias para la formulación de los respectivos programas de asesoría y asistencia técnica de los organismos del sector público.
- Dirigir los programas totales o parciales de auditoria de personal.
- Dirigir, coordinar y supervisar la actualización del Registro Nacional de Funcionarios Públicos.
- Coordinar y administrar el sistema integral de información sobre el personal de la Administración Pública.
- Supervisar y coordinar las oficinas de personal de los organismos del sector público.
- Atender los demás asuntos que por delegación le sean asignados.
- Las demás atribuciones que le señalen las leyes, reglamentos y resoluciones" (Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Artículo 28, 1999).

Corresponde a la Dirección General de Relaciones Laborales:

- "Asesorar al Ejecutivo Nacional en el establecimiento de los lineamientos generales y los criterios técnicos que orientan la negociación de las convenciones colectivas de trabajo en el sector público.
- Coordinar, asesorar y controlar la negociación y ejecución de las convenciones colectivas de trabajo de los trabajadores del sector público.

- Proponer los lineamientos básicos para la elaboración de los proyectos de reglamentos, normas y resoluciones inherentes al sistema de la función pública.
- Asistir al Vice Ministro de Planificación y Desarrollo Institucional en lo relativo a la elaboración de convenios, contratos y demás documentos inherentes a la gestión del Vice Ministerio.
- Dictar normas y procedimientos para la elaboración y presentación de los estudios económicos de las convenciones colectivas de trabajo y determinar sus implicaciones fiscales y financieras.
- Las demás atribuciones que le señalen las leyes reglamentos y resoluciones" (Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Artículo 29, 1999).

Corresponde a la Dirección General de Desarrollo Institucional:

- "Proponer las políticas y lineamientos de modernización administrativa e institucional de la Administración Pública Nacional en sus diferentes niveles y sectores.
- Analizar y evaluar las propuestas técnicas de modernización institucional de los diferentes organismos de la Administración Pública Nacional.
- Analizar técnicamente los proyectos de leyes y de decretos relacionados con los procesos de modernización administrativa.
- Participar en la formulación de los lineamientos y mecanismos de descentralización de competencias y servicios de la Administración Pública Nacional, así como efectuar el seguimiento de tales procesos, y la evaluación de sus resultados.
- Apoyar el fortalecimiento y modernización institucional de los diferentes niveles territoriales de gobierno para facilitar los procesos de descentralización administrativa.
- Proponer y promover mecanismos institucionales para la armonización de planes, programas y proyectos nacionales, estadales y locales.
- Desarrollar, proponer y coordinar el sistema de evaluación de resultados de la gestión de los organismos de la Administración Pública Nacional y proponer estrategias para su divulgación.
- Decidir sobre los asuntos que por delegación le confiere el Vice Ministro de Planificación y Desarrollo Institucional y ejercer las funciones que le señalen las demás

leyes, los reglamentos y las resoluciones" (Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Artículo 30, 1999).

Además del Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo existen otros instrumentos legales que le otorgan a dicho ministerio competencia en materia de transformación de la Administración Pública Nacional. En este sentido se puede mencionar al Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central (Decreto Presidencial Nº 3125, publicado en Gaceta Oficial Nº 38027 del 21 de Septiembre de 2004), el cual establece en el Artículo 19 las competencias del Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Dicta que las competencias son la regulación, formulación y seguimiento de las políticas de planificación y desarrollo institucional; la asistencia técnica a los órganos del Poder Público; la regulación, formulación y seguimiento de las políticas de la Función Pública y la modernización institucional de la Administración Pública Nacional, lo cual comprende el estudio, propuesta, coordinación y evaluación de las directrices y políticas referidas a la estructura y funciones en todos sus sectores y niveles, así como las propuestas, el seguimiento y la evaluación de las acciones tendientes a su modernización administrativa en general.

La Ley Orgánica de Planificación en el artículo 18 plantea que es competencia del Ministerio de Planificación y Desarrollo elaborar, coordinar y hacer seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional, el cual pretende definir los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo y modernización de la Administración Pública.

Por su parte, la Ley sobre Simplificación de Trámites Administrativos señala en su Artículo 51 que la supervisión y control de la elaboración y ejecución de los planes de simplificación de trámites administrativos quedarán a cargo del Ministerio de Planificación y Desarrollo. Además establece que el mencionado ente tendrá como funciones el analizar conjuntamente con cada uno de los órganos de la Administración Pública los planes de simplificación de trámites, con el propósito de verificar que los mismos se ajusten a principios preestablecidos; supervisar y controlar la ejecución de los planes de simplificación de trámites de simplificación por parte de los diferentes entes; evaluar los resultados con base a los

indicadores de gestión establecidos; promover y difundir la participación ciudadana en el diseño de las actividades tendientes a simplificar los trámites administrativos y propiciar la organización periódica de cursos de capacitación de personal, en materia de atención al público.

Adicionalmente en su artículo 54 establece que si en la ejecución de los planes surgiera la necesidad de realizar modificaciones a los mismos, el respectivo órgano deberá justificar ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo la exposición de motivos de la modificación para que posteriormente éste ministerio examine la solicitud y se pronuncie al respecto.

1.3 Ley del Estatuto de la Función Pública

En Julio de 2002 fue aprobada la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP), la cual rige actualmente las relaciones de empleo entre los funcionarios públicos y la Administración Pública Nacional, quedando así derogada la LCA.

González (2002) establece que la LEFP ha despertado una gran expectativa en la Administración Pública Venezolana y también se hace necesario que la ley sea reglamentada para definir los detalles de su aplicación y resolver algunas interrogantes que ciertos artículos suscitan.

En consonancia con lo planteado anteriormente en lo que se refiere al sistema mixto de la Función Pública, González (2002) insiste en que la LEFP tiende a reforzar dicho sistema, pero garantiza la estabilidad propia del sistema de carrera. Además añade que la LEFP introduce disposiciones que corrigen ciertas deficiencias de la LCA, de este modo ha despertado una gran expectativa en la Administración Pública Venezolana.

Es conveniente definir los cambios de mayor importancia introducidos por la LEFP, al respecto el autor antes mencionado considera algunos de ellos, siendo los más destacados en función del tema de estudio los siguientes:

- El Ministerio de Planificación y Desarrollo es el organismo responsable del desarrollo de la Función Pública en los distintos entes de la Administración Pública Nacional.
- Se especifica que los perfiles para ocupar cargos de alto nivel se establecerán en el reglamento de dicha ley.
- La evaluación de personal debe realizarse obligatoriamente dos veces por año.
- Se considera causal de destitución el hecho el recibir tres evaluaciones negativas, de manera consecutiva.
- Contempla la figura de planes de personal como elemento integrador de los programas que desarrollan los entes de la Administración Pública, con el recurso humano que lo llevará a cabo, tomando en cuenta los objetivos institucionales, el presupuesto y los lineamientos de cada uno de los entes de gestión de la función pública.

En cuanto al último aspecto es importante mencionar que la LEFP introduce con carácter de obligatoriedad el uso de los planes de personal, como un instrumento de planificación, de hecho MPD ha elaborado un instructivo, a fin de establecer las pautas que deben seguir los organismos de la Administración Pública Nacional para la elaboración de los mismos (González, 2002).

Los planes de personal deben especificar la estructura de cargos, las remuneraciones, los cambios de clasificación, los procedimientos para la evaluación de desempeño, entre otros aspectos (González, 2002), lo cual es relevante para la interpretación del presente estudio, ya que estos son los componentes del Sistema de Clasificación y Remuneración de la Administración Pública Centralizada.

Por su parte, en el capítulo tercero y cuarto de la LEFP se prevé un apartado para las remuneraciones y evaluación de desempeño, respectivamente, en el cual se destaca lo siguiente:

- El sistema de remuneración comprende sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y prestaciones de cualquier otra índole que reciban los funcionarios por sus servicios.

- Se establece una escala general de sueldos, divididas en grados, con montos mínimos, intermedios y máximos. Cada cargo se asigna al grado correspondiente según un sistema de clasificación y será remunerado en base a las tarifas previstas en el cargo.
- El sistema de remuneración deberá ser aprobado por el Presidente de la República, previo informe favorable del Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- El Ministerio de Planificación y Desarrollo establecerá la normativa en cuanto a la fijación, administración y pagos de sueldos iniciales, entre otros aspectos.
- Las escalas de sueldos de los funcionarios de alto nivel serán aprobadas en la misma oportunidad en que se aprueben las escalas generales.
- En base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, la oficina de recursos humanos propondrá planes de capacitación y desarrollo para el funcionario, así como también incentivos y licencias.

Adicionalmente se han aprobado un conjunto de leyes orientadas a la regulación de los principios en materia de Administración Pública. La Ley Orgánica de la Administración Pública aprobada en Octubre del 2001, que tiene por objeto, según el artículo primero, establecer los principios que rigen la organización y funcionamiento de la Administración Pública tanto nacional como descentralizada, así como regular la gestión y crear mecanismos que promuevan el control y la participación de las políticas públicas (LOAP, Artículo 1).

Por su parte, la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario aprobada en marzo del 2000 tiene por objeto establecer los principios y normas básicas que rigen el proceso presupuestario de los organismos del sector público, sin menoscabo de las atribuciones que poseen los órganos de la función contralora (LORP, Artículo 1).

2. El Funcionario Público

De Pedro (1982) plantea que el concepto de funcionario público se puede percibir desde dos perspectivas con dos argumentos diferentes, uno formal, generalmente legal y otro material. Con respecto al primero, plantea que la condición de funcionario público surge cuando aparecen ciertas situaciones, tales como nombramiento, permanencia en el cargo, sueldo y prestación de un servicio público. Con respecto al argumento material, el funcionario

es toda persona que presta servicio a la administración pública, bajo un determinado régimen legal.

El mismo autor señala que el funcionario público es un trabajador, en el sentido legal del término, ya que presta un servicio por cuenta ajena, bajo subordinación y recibiendo un sueldo como contraprestación, así mismo insiste en el carácter de empleado de la totalidad de los funcionarios públicos, el cual viene dado por el predominio del esfuerzo intelectual.

En el caso venezolano, según el Artículo 19 de la LEFP los funcionarios de la Administración Pública pueden ser de carrera o de libre nombramiento y remoción. Los primeros son aquellos que prestan servicios remunerado y de carácter permanente una vez que hayan ganado el concurso público, superado el período de prueba y en virtud de nombramiento se les designa como tal. Por su parte, los de libre nombramiento y remoción, son aquellos que son nombrados y removidos libremente de sus cargos y pueden ocupar cargos de alto nivel o confianza, según lo establecido en el Artículo 20 de la misma ley.

En esta misma línea, el Artículo 20 establece que los cargos de alto nivel son el Vicepresidente Ejecutivo; Ministros; Jefes de las Oficinas Nacionales o sus equivalentes; Comisionados Presidenciales; Viceministros; Directores Generales, Directores de similar jerarquía al servicio de la Presidencia de la República, Vicepresidencia Ejecutiva y Ministerios; Miembros de las Juntas Directivas de los Institutos autónomos Nacionales; Directores Generales, Directores y demás Funcionarios de similar jerarquía en los Institutos Autónomos; Registradores y Notarios Públicos; Secretario General de Gobierno de los Estados; Directores Generales Sectoriales de las Gobernaciones, Directores de las Alcaldías y otros cargos de la misma jerarquía y Máximas Autoridades de los Institutos Autónomos Estadales y Municipales, así como sus Directores y Funcionarios de similar jerarquía.

En el Artículo 21 de la LEFP se plantea que los cargos de confianza son aquellos cuyas funciones requieren un alto grado de confidencialidad en los Despachos de las máximas autoridades de la Administración Pública, de los Viceministros, de los Directores Generales y

Directores, así como aquellos cargos cuyas funciones contemplen actividades de seguridad del estado, de fiscalización e inspección, rentas, aduanas, control de fronteras y de extranjeros.

La Ley del Estatuto de la Función Pública establece los derechos de los Funcionarios Públicos, en lo referente al disfrute de vacaciones, utilidades, permisos y licencias, protección integral, maternidad y antigüedad.

En una publicación de FUDECO (1998; citado por Pérez, 2000) se plantea que los ciudadanos que aspiren a cargos en el sector público deben reunir un conjunto de rasgos para asegurar la efectividad de las acciones emprendidas, lo cual se traduce en que el desempeño debe llevarse a cabo en base a valores sobre los cuales pueden desarrollar y fortalecer ciertas competencias.

Así mismo, entre los valores que se consideran indispensables en el desempeño de la Gerencia Pública son la ética, constancia, responsabilidad, disciplina, proactividad y vocación de servicio público. Por su parte, las competencias establecen el aporte de cada persona al sistema y se definen como necesarias para desempeñar acertadamente las responsabilidades, el pensamiento estratégico, conocimiento básico, capacidad para gobernar, capacidad gerencial, orientación al logro, efectividad personal y efectividad interpersonal.

3. Limitaciones en la Consecución de los Objetivos de los Organismos Públicos

Según Ross y González (en Kelly, 2003) es posible identificar algunas limitaciones para alcanzar la eficiencia en las organizaciones públicas en general, las cuales se pueden puntualizar de la siguiente manera:

- La falta de definición de las atribuciones de cada una de las autoridades responsables de los programas y servicios del sector público, lo cual tiende al debilitamiento del compromiso de estos en el manejo de la política.
- La inexistencia de competencia reducen los incentivos tendientes a la eficiencia y a la innovación lo cual supone discrepancia en la capacidad de procesamiento de

información entre los poderes públicos que delegan la autoridad y las organizaciones gubernamentales que la reciben.

- La vaga definición de visión, objetivos y metas de los organismos gubernamentales, así como también la dificultad para medir el desempeño la cual inhibe la posibilidad de una gestión basada en prioridades.
- La ausencia de reconocimientos y sanciones efectivas a los funcionarios públicos, lo cual trae consigo el desvío de sus desempeños.
- Las restricciones severas en la estructura salarial lo que hace difícil la retención del personal calificado y además genera altos niveles de rotación hacia otros sectores del mercado laboral.
- La percepción de la estabilidad laboral induce a la acumulación inapropiada de funcionarios públicos conservadores y renuentes al cambio.
- La escasa autonomía administrativa otorgada a las distintas instituciones públicas, puesto que eso impide la asignación y reasignación de recursos en función de las necesidades evolutivas de la sociedad, al mismo tiempo que inhibe la búsqueda de formas innovadoras en los programas y servicios públicos.

En el caso de Venezuela, en cuanto a la estructura salarial, según Cova y Hannot (en Naím, 1988) la interpretación acerca de la distribución de los sueldos en la Administración Pública puede hacerse de diferentes maneras, la más usual es la que se refiere a que con sueldos tan rígidos es imposible exigir a la Administración Pública que cuente con el personal idóneo que sus objetivos específicos le exige, por esta razón la mayor parte de la opinión, se basa en la posibilidad de subir los sueldos para garantizar la existencia de funcionarios públicos competentes. Otra interpretación viene dada por el impacto negativo que tiene el nivel de sueldos en la motivación del funcionario para realizar bien su tarea, más aún, cuando éste se compara con lo que un empleado equivalente a su nivel gana en la empresa privada. En este mismo orden de idea, Torres (2001) plantea que la calidad de un gobierno, entre otros factores, depende de la calidad de su burocracia, la cual a su vez debiera estar remunerada en línea con el mercado.

ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Estrategia Metodológica:

Primer *Acercamiento al* Problema

- ✓ Arqueo Bibliográfico
- ✓ Revisión de la Normativa
- ✓ Primer contacto con el MPD
- ✓ Primer contacto con asesores y expertos

⇩

Construcción del Modelo

- ✓ Elementos del Contexto (Focal y Secundarios)
- ✓ Elementos Internos (Etapas del Proceso)
- ✓ Identificación de los Actores: Ente Rector (MPD), Organismos, Asesores y Expertos

⇩

Aproximación

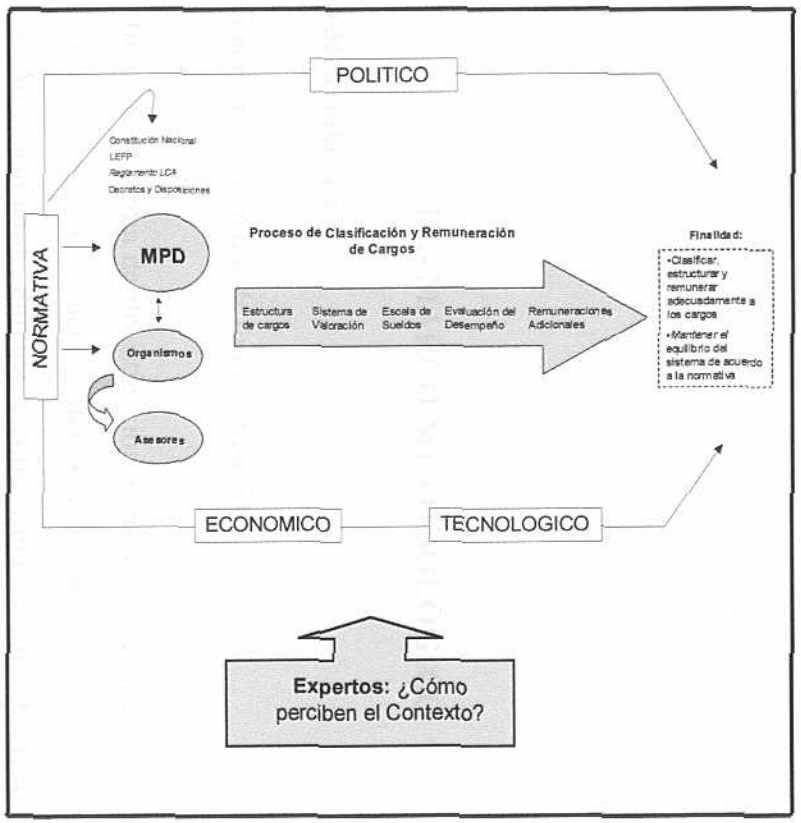
- ✓ Revisión más exhaustiva de la normativa
- ✓ Entrevistas con los Actores del Sistema

⇩

Diagnóstico

Conclusiones y Recomendaciones

Modelo Diagnóstico:



⇩

OBJETIVO

Diagnóstico Aproximado del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la APN Centralizada. *Caso:* ***Ministerios***

IV.- MARCO METODOLÓGICO

1. Estrategia Metodológica

1.1. Tema y planificación de la Investigación

La definición del tema de investigación y las variables a estudiar estuvo precedida de una breve revisión bibliográfica acerca del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada, a fin de realizar, posteriormente, entrevistas preliminares a personas relacionadas con la problemática, con el objetivo de identificar las variables que influían en el tema, para así elaborar un Modelo Diagnóstico que permitiera la aproximación al sistema.

De cada una de las personas entrevistadas se pretendió identificar ciertos elementos que conformarían el Modelo Diagnóstico, a través de entrevistas preliminares, dependiendo de la trascendencia que poseían en la Administración Pública Centralizada y en base a ciertos criterios que se detectaron en la revisión bibliográfica inicial.

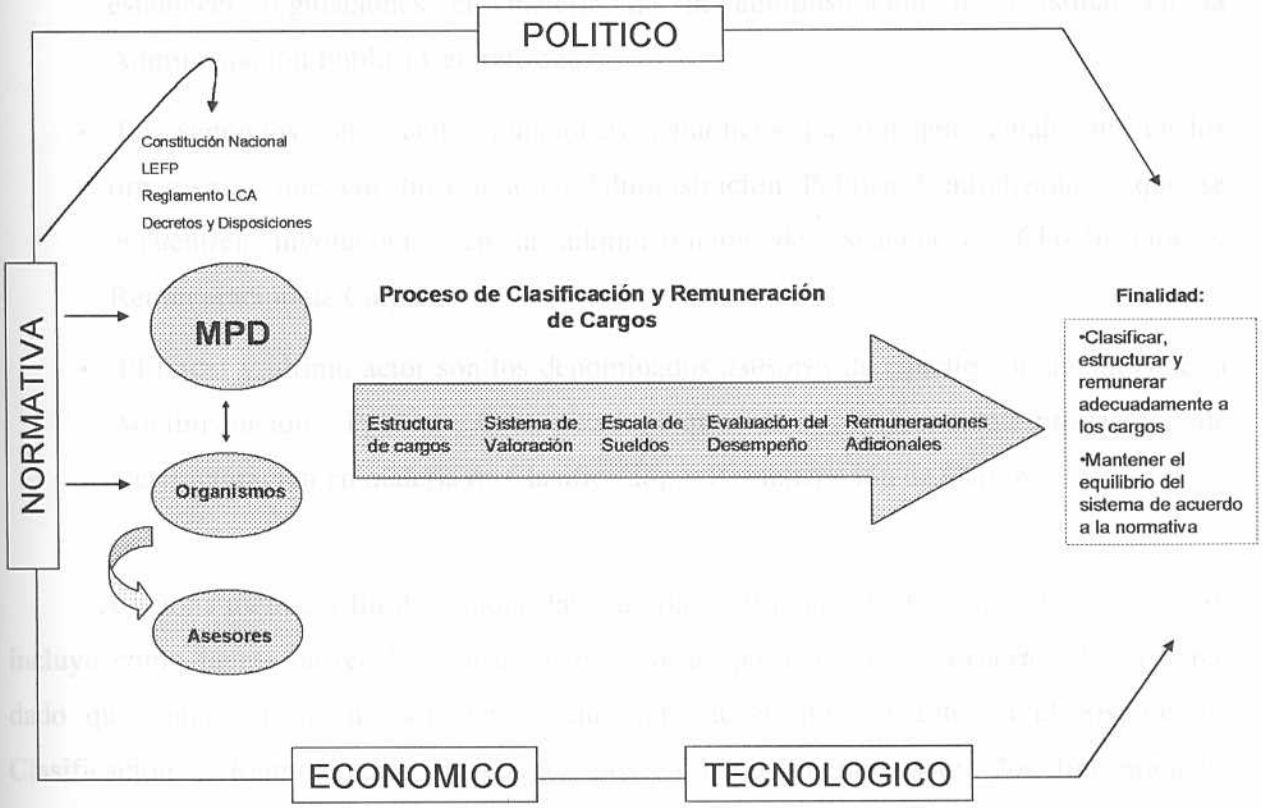
Las entrevistas preliminares se aplicaron a Xiomara Labarca, Directora General de Sistemas de Personal, del Ministerio de Planificación y Desarrollo, por ser representante del ente rector del tema en estudio, posteriormente se entrevistó a Gustavo García, al Profesor Julio Corniele y a la Profesora Trina Barbero. Al primero por haber participado en proyectos relacionados con el Sistema de Clasificación y Remuneración de la Administración Pública Centralizada y a los últimos por ser Profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, en cátedras relacionadas a la Administración Pública. Estas cuatro entrevistas permitieron obtener

una visión, desde distintas perspectivas del tema, así como establecer ciertos planteamientos, a fin de diseñar el Modelo Diagnóstico, los cuales pueden resumirse en lo siguiente:

- Los organismos de la Administración Pública Centralizada se rigen por la Ley de Estatuto de la Función Pública, por tanto son receptores de la normativa que establece el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- La gestión de la remuneración de la Administración Pública Centralizada ha ido perdiendo sentido, en tanto lo hace la normativa que le da obligatoriedad de ejecución, dado el aplanamiento de la estructura salarial y la desvinculación entre la evaluación de rendimiento y la remuneración.
- Se han desarrollado proyectos, en materia de Clasificación y Remuneración de Cargos en algunos organismos de la Administración Pública Centralizada, a fin de optimizar los procesos internos, por parte de asesores.
- En este contexto se ha establecido una relación entre los mencionados organismos y asesores de estos, los cuales gestionan y sugieren cuál es el procedimiento más idóneo, en correspondencia a la normativa y cuáles son los objetivos planteados por el organismo para la evaluación y resolución de la problemática.

Siguiendo estos planteamientos, el Modelo Diagnóstico es el siguiente:

Modelo Diagnóstico:



Gráfica Nº 1: Modelo Diagnóstico

En el Modelo Diagnóstico se puede percibir lo siguiente:

- El protagonismo del Ministerio de Planificación y Desarrollo, como órgano rector;
- La normativa como variable focal del sistema que impacta directamente en su dinámica;
- El contexto económico, político y tecnológico que condiciona el sistema y
- La presencia de asesores, que trabajan directamente con algunos organismos de la Administración Pública Centralizada.

Según los lineamientos antes mencionados, se detectaron tres tipos de actores fundamentales, involucrados con el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos Nacional actual, los cuales son:

- El primer actor es el Ministerio de Planificación y Desarrollo[1], ente que se encarga de establecer regulaciones en materia de la administración de personal en la Administración Pública Centralizada.
- Los segundos son aquellos Funcionarios Públicos que trabajen actualmente en los organismos que constituyen a la Administración Pública Centralizada y que se encuentren involucrados en la administración del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos.
- El tercer y último actor son los denominados *asesores* de aquellos organismos de la Administración Pública Centralizada, que han emprendido proyectos de reestructuración en materia de Clasificación y Remuneración de Cargos.

Adicionalmente, a fin de estudiar las variables definidas en el modelo diagnóstico, se incluyó como fuente de recolección de datos a un grupo denominado *expertos* del sistema, dado que aunque estos no son actores que intervienen directamente en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos poseen conocimientos sobre los lineamientos, económicos, tecnológicos y políticos que influyen en el mismo.

El Modelo Diagnóstico presentado anteriormente está inspirado en los Modelos Sistémicos de las Relaciones Industriales, en los cuales los actores sostienen dentro del ámbito de contextos específicos, una compleja red de relaciones, que pudiera estar regulada, entre otros aspectos, por la normativa. En este sentido, la red normativa constituye la variable focal, ya que el sistema que se pretende estudiar se sustenta en un marco regulador, el cual normaliza todos los procesos que lo componen.

[1] El Ministerio de Planificación y Desarrollo está constituido por los Despachos de Vice Ministros y por la Direcciones Generales que reportan a dichos Vice Ministros. El Despacho del Vice-Ministro de Planificación y Desarrollo Institucional es el encargado de administrar y controlar la gestión de personal de la Administración Publica y al mismo se hace referencia a él como si fuera un Vice Ministerio, con el nombre de VICEPLADIN, siglas que abrevian Vice Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional, la cual es una denominación errónea, ya que tal figura como institución no existe. Por lo tanto la manera correcta de dirigirse al órgano rector es haciendo referencia al Ministerio de Planificación y Desarrollo. Fuente: Zoila Charlita, Directora de Línea del Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Siguiendo esta estrategia se decidió que el tema final de investigación sería la Situación Actual del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Nacional Centralizada, el cual se desarrollará en base al modelo diagnóstico anteriormente descrito.

1.2. Tipo de Investigación

Luego de seleccionar el tema e identificar las variables que se pretenden evaluar se procedió a definir el tipo de estudio, en base a lo siguiente:

- El tema central es el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada Nacional.
- Una parte importante de las personas que darían información relevante, concerniente al tema de investigación no son de fácil acceso, a fin de ser investigadas.
- El tema seleccionado había sido poco estudiado, considerando en conjunto a las variables del modelo diagnóstico, por tal razón el trabajo de campo sería la estrategia más conveniente.
- La palabra diagnóstico sugiere identificar algunas variables del tema central y emitir conclusiones acerca del comportamiento de las mencionadas variables, en torno al mismo.

Partiendo de estas premisas y en concordancia con las características del tema a investigar se procedió a clasificar el estudio de la siguiente forma:

El tipo de investigación a realizar es de carácter *descriptiva*, ya que el propósito consiste en describir situaciones y eventos, lo que a efectos del presente estudio se traduce en señalar la situación actual del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Nacional Centralizada, en este sentido, "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Dankhe, 1986; citado por Hernández Sampieri, 1998, P. 60).

Cabe destacar que dada las características de la investigación, posee rasgos del tipo de estudio exploratorios, los cuales se efectúan, de modo general, cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, más aún si se considera que "por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas" (Dankhe, 1986; citado por Hernández Sampieri, 1998, P. 58).

1.3 Diseño de Investigación

A fin de transformar el tema de investigación en un estudio empírico se procedió a definir cuál sería el diseño de investigación, el cual debe incluir como primer propósito, tal como señala Kerlinger (2002) el proporcionar respuestas a preguntas de investigación, de la forma más válida, objetiva, precisa y económica posible.

En este sentido, a fin de alcanzar los objetivos planteados se estableció que el modelo para constituir relaciones entre las variables de estudio debía sustentarse en los siguientes criterios:

- El tema de investigación se analizará a través de la observación de la realidad, ya que se pretende describir cuál es la situación actual y real del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos.
- El estudio no requiere de manipulación de variables debido a la naturaleza del mismo, en tanto se pretende obtener la opinión espontánea de quienes se van a entrevistar.
- La información deberá se recolectada en un solo momento, a menos que se necesitara entrevistar al mismo actor más de una vez, a fin de obtener información de naturaleza distinta.

Estos aspectos indican que el estudio es de tipo *no experimental* ya que se realizará sin manipular intencionalmente las variables, es decir, consiste sólo en observar y analizar los fenómenos tal y como se manifiestan en su contexto natural (Hernández Sampieri, 1998). Adicionalmente Kerlinger (2002) sugiere que este tipo de estudio permite la observación de

una variable focal y diferentes variables que se pueden relacionar con ésta, lo cual se corresponde con lo que se pretende estudiar en el Modelo Diagnóstico.

Esta investigación se desarrolló, a través del estudio de campo el cual se define como "investigaciones científicas no experimentales que buscan descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales" (Kerlinger, 2002, P. 528).

Dado que la recolección de datos se efectuó en un solo momento y en un tiempo único, el diseño es de tipo *transeccional*, cuyo propósito es describir y analizar las variables y sus posibles interrelaciones en un momento dado, tal como expresa Hernández Sampieri (1998).

2. Fuentes de recolección de Información

Según Cea (1998) el diseño de investigación debe estar condicionado por los objetivos del estudio (exploratorio, descriptivo, explicativo, predictivo y evaluativo), de igual modo dichos objetivos definen las técnicas de recolección de información. Es por ello que para propiciar un acercamiento al tema de estudio se recolectó y analizó la información proveniente de fuentes primarias, tales como, libros, publicaciones periódicas, tesis, leyes, documentos, entre otras, las cuales permitieron obtener la aproximación teórica requerida para su sustento.

Dada la naturaleza de la información, una vez estructurada la base teórica de la investigación se procedió a llevar a cabo las actividades de obtención y recolección de datos, a través del acceso a los Ministerios, a cuyos funcionarios se les elaboró una entrevista semi-estructurada, a fin de obtener información que permitiera describir las variables bajo estudio. Así como también, se procedió a contactar a actores enmarcados en la clasificación que se realizó en el Modelo Diagnóstico.

La técnica más conveniente para ser aplicada en el trabajo de campo, a fin de alcanzar los objetivos propuestos fue la entrevista semi-estructurada. En este orden de ideas, tal como plantea Kerlinger (2002) las entrevistas no estandarizadas son más flexibles y abiertas, con

respecto a las entrevistas estandarizadas, lo cual permite que aún cuando el propósito de investigación se determine, las preguntas planteadas en la entrevista, el contenido, secuencia y redacción de la misma está en manos del entrevistador.

3. Población o Universo

Los organismos que constituyen a la Administración Pública Nacional Centralizada.

4. Unidad de Análisis

El Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Nacional Centralizada.

5. Tipo de muestreo

Para llevar a cabo el presente estudio se utilizaron criterios intencionales basados en los parámetros de la investigación, el alcance y acceso a la información, a fin de seleccionar los Ministerios de la Administración Pública Nacional Centralizada que conformarían la muestra, por consiguiente, se seleccionó un muestreo de tipo no probabilístico, en el cual "la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores" (Hernández Sampieri, 1998, P. 226).

Por consiguiente la muestra quedó definida de la siguiente forma: Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Ambiente y de los Recursos Naturales, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Comunicación e Información y Ministerio de Infraestructura, Ministerio de Energía y Minas.

Además, Hernández Sampieri (1998) plantea que en ciertos estudios se requiere de la opinión de sujetos expertos en un tema, sobre todo en aquellos de carácter cualitativo, siendo éste el caso de la presente investigación, por tanto, se recurrió a una muestra intencional de

expertos y asesores, en base a las posibilidades de acceso a los mismos, tal como sucedió con la elección de la muestra que generó la unidad de análisis.

A continuación se presenta un cuadro resumen, en el cual se especifican a los actores que se consideraron y a los que finalmente constituyeron la muestra, a fin de recolectar la información que se pretendía obtener:

Actor	Definición	Código	Nombre del Sujeto	Rol Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos / Institución	Información	Total Sujetos	Total Sujetos Entrevistados
Actor Empleado	Funcionarios que trabajan actualmente en ministerios en el Área de Clasificación y Remuneración de Cargos	001	Jorgue Luis Leguisamo	Analista de Personal III (Ministerio de Infraestructura)	1. Elementos internos del sistema 2. Influencia de las variables secundarias del contexto	6	5
			Urimari Figueroa	Planificador II (Ministerio de Ambiente y de los Recursos Naturales)			
			Emma Flores	Gerente RRHH (Ministerio de Comunicación e Información)			
			No identificado	Ministerio de la Defensa			
			Pier Martinez	Coordinador del Sistema de Nómina y Recursos Humanos (Ministerio de Finanzas)			
			Ligia Nuñez	Directora General de Personal (Ministerio de Energia y Minas)			
Actor Central	Ministerio de Planificación y Desarrollo	002	Xiomara Labarca	Directora General de la Dirección General de Desarrollo de los Sistemas de Personal (Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional)	1.Rol del Ministerio de Planificación y Desarrollo ante las consecuencias de los proyectos de reestructuración llevados a cabo por los organismos 2. Elementos internos del sistema e influencia de las variables secundarias del contexto	4	3
			Zoila Charlita	Directora de Linea de la Dirección General de Desarrollo Institucional (Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional)			
			Oscar Meléndez	Coordinador de Personal (Ministerio de Planificación y Desarrollo)			
			Gerardo Rupérez	Vice-Procurador (Procuraduría General de la República, asesor legal del MPD)			
Acto Experto	Actores que posean los conocimientos sobre los lineamientos legales, económicos y políticos que sustentan la Administración Pública Nacional Centralizada	003	Maricarmen Diaz	Ex-Gerente RRHH Superintendencia de Bancos	1. Influencia de las variables secundarias del contexto	12	6
			Ana Silva	Ex-Directora de Recursos Humanos de la Administración Pública			
			Mireya Rojas	Ex-Directora RRHH Superintendencia de Bancos			
			Elizabeth Pacheco	Representante RRHH (Fondemi)			
			Mariela Ayestarán	Ex-Directora OCP			
			Gladys Puerta	Ex-Directora de RRHH (Ministerio de Finanzas)			
			Alejandro Arratia	Ex-Director OCP			
			Julio Corniele	Profesor en la cátedra de Políticas Públicas en la UCAB y Ex-Funcionario de la Administración Pública			
			José Naranjo	Profesor de la catedra de Estudio del Trabajo en la UCAB y Asesor de Proyectos			
			Boris Echerman	Profesor de la cátedra de Microeconomía y Dinámica Económica en la UCAB y Ex-Funcionario de la Administración Pública			
			Trina Barbero	Profesor de la catedra de Administración de Personal en el Sector Público en la UCAB			
			Esteban Araujo	Profesor y Ex-Funcionario de la Administración Pública			
Actor Asesor	Actores que han estado involucrados en procesos de reestructuración en el área de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración de Pública Centralizada	004	Gustavo García	Asesor Externo en distintos proyectos de la administración de personal pública y privada	1. Influencia de las variables secundarias del contexto 2. Proyectos de reestructuración en la Administración Pública	3	2
			Luis Lauriño	Consultor Integral de Recursos Humanos (Superintendencia de Bancos)			
			No identifacado	Consultor Jurídico (Ministerio de Información y Comunicación)			

Cuadro Nº 1: Actores considerados en la investigación

Las razones por las que no se pudo acceder a la totalidad de los sujetos considerados fueron de diversa índole, tales como, ubicación geográfica, negación a la participación en la investigación y la no disponibilidad de tiempo por parte de los mismos. En este sentido es preciso destacar que la variedad de muestreo no probabilística que justifica la definición de los actores considerados en ambas muestras, la de los Ministerios y la de los asesores y expertos, es la que Cea (1998) denomina muestreo de "bola de nieve".

El mencionado muestreo consiste en la selección de las unidades muestrales, a partir de las referencias aportadas por aquellos sujetos a los cuales ya se ha tenido acceso, de este modo la muestra va aumentando hasta que el investigador decida detenerse. Este tipo de muestreo es de especial utilidad cuando el investigador no posee un marco muestral que recoja con precisión a la población de interés, sobre todo en aquellas poblaciones, por cuyas características sean difícil de localizar (Cea, 1998).

La decisión de detenerse en la búsqueda de las unidades muestrales, en este caso, estuvo sustentada por el hecho que la información suministrada tendía a la repetición y por otro lado existen limites temporales predefinidos para el desarrollo del tema.

5. *Operacionalización de la investigación*

La investigación pretende realizar un diagnóstico aproximado del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, definido en esta investigación mediante dos variables específicas: los elementos del contexto y los elementos internos propios del sistema, también denominados subprocesos.

Los elementos del contexto son aquellos que impactan directamente los subprocesos del sistema y se presentan divididos en dos dimensiones, una focal y otra secundaria. La dimensión focal se refiere a la normativa que regula las interacciones del sistema, mientras que por su parte la dimensión secundaria, está constituida por el contexto político, económico y tecnológico y su influencia en el sistema.

Los elementos internos del sistema o subprocesos, se refieren a las fases propias del Proceso de Clasificación y Remuneración de cargos y están comprendidos por la estructura de cargos, el sistema de valoración de cargos, la escala de sueldos, la evaluación de desempeño y las remuneraciones adicionales.

A continuación se presenta la operacionalización de la variable y las técnicas que se desarrollaron a fin de interpretar la relación existente entre las subdimensiones y la variable general:

Cuadro Nº 2: Operacionalización de la Variable

Variable General	Variables Específicas	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional	Técnicas
Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos	Elementos del Contexto	Focal	Normativa	Regulación de la interacción de los actores en el ámbito laboral.	Artículos referidos al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos que se contemplan en la Constitución Nacional, la LEFP, el Reglamento de la LCA, la LOAF, la LOAP, así como los distintos documentos.	1. Revisión de leyes y documentos (decretos, disposiciones, etc)
		Secundarias	Política	Tipo de régimen político de una sociedad y significado de la distribución de poder, actuando a través del poder ejecutivo, legislativo y judicial.	Elementos políticos venezolanos que sirvan de marco para entender los procesos que permiten definir al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos.	1. Entrevista abierta semi-estructurada.
			Econónomico	Opiniones y disposiciones permanentes de los sujetos referentes a las relaciones sociales con otros y a la distribución de la riqueza en la sociedad.	Variables económicas que impactan en las relaciones y procesos que se constituyen en torno al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos.	1. Entrevista abierta semi-estructurada.
			Tecnología	Cambios que representan además de una sofisticación de las máquinas y una mecanización más avanzada de los procesos productivos, una transformación del trabajo mismo.	Progresos de cambio tecnológico en los procesos inherentes al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, comúnmente aceptadas.	1. Entrevista abierta semi-estructurada.
	Elementos internos	Estructura de Cargos		Relaciones entre los cargos dentro de una organización, basadas en el contenido del trabajo y la contribución relativa da cada cargo al alcance de los objetivos organizacionales.	Basamento de la estructura de cargos utilizada y su efecto en los sistemas de pago.	1. Revisión de documentos 2. Entrevista abierta semi-estructurada.
		Sistema de Valoración		Procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajo de la empresa.	Estudio de la Filosofía del Sistema y el Sistema de Valoración utilizado.	1. Revisión de estudios y documentos. 2. Entrevista abierta semi-estructurada.
		Escala de Sueldos		Escala o tabla que permite determinar el monto, en dinero, que le corresponde a cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, si se tienen en cuenta las diferencias en importancia, categoría o valor de los mismos.	Administración de la Escala de Sueldos, así como los principios considerados para la elaboración de la misma.	1. Revisión de la normativa legal (LEFP). 2. Entrevista abierta semi-estructurada.
		Evaluación del Desempeño		Proceso para determinar la correspondencia entre los comportamientos y los resultados de las tareas del trabajador *y las expectativas o estandares de desempeño del empleador.*	Funcionamiento del proceso de evaluación de desempeño y su incidencia en la administración de *sueldos.*	1. Revisión de la normativa legal (LEFP). 2. Entrevista *abierta semi-estructurada.*
		Remuneraciones Adicionales		Bonificaciones que están directamente relacionadas con la actividad laboral del trabajador, pero que no pueden ser tenidas en cuenta en el salario básico por responder a circunstancias específicas.	Remuneraciones adicionales otorgadas a los empleados y su fundamento legal.	1. Revisión de documentos (acuerdos, convenios, decretos) y de la normativa legal.

V.- PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo contiene dos apartados, que se desarrollan en base a la estructura del modelo diagnóstico presentado anteriormente. En una primera parte se describe y analiza el marco normativo que rige al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada y en una segunda parte se realiza un análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas semi-estructuradas, llevadas a cabo a fin de obtener información relevante acerca de los subprocesos del sistema y el contexto que impacta en el mismo, cuyas respuestas serán presentadas en tablas resumen, a fin de visualizar con mayor facilidad la tendencia de cada uno de los autores, con respecto a las preguntas elaboradas.

Parte I: Marco Normativo

Tal como se explicó anteriormente, en el Marco Metodológico, la variable normativa constituye la variable focal del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada, a efectos de este estudio. A continuación se describe el soporte legal del sistema, haciendo referencia a la Constitución de la República de Venezuela, a la Ley del Estatuto de la Función Pública, al Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa y a la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario.

1. Constitución de la República de Bolivariana de Venezuela(CRBV)

La Constitución de la República de Venezuela como norma suprema y fundamento del ordenamiento jurídico, establece el marco normativo general del tema que se pretende abordar. A continuación se presentan los artículos referentes a la función pública que determinan los lineamientos a seguir en esta materia.

Ámbito	Artículo	Contenido
1. Remuneración	147	Las escalas de salarios se establecerán reglamentariamente de acuerdo a la ley. La Ley Orgánica que regule la Administración Pública se encuentra en la posibilidad de plantear límites razonables de los emolumentos que perciban los funcionarios públicos.
2. Presupuesto		La ocupación de cargos públicos remunerados deben ser contemplados en el presupuesto correspondiente

Tabla Nº 1: Artículos referidos a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución prevé una escala de remuneración para los funcionarios de la Administración Pública, acotando que la Ley Orgánica de la Administración Pública puede plantear los límites que considere oportunos, de igual modo establece que, las remuneraciones deben estar contenidas en el presupuesto de cada organismo.

En función de las variables determinadas en el modelo diagnóstico, que afectan el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, se considera que es pertinente mencionar los siguientes artículos:

Ámbito	Artículo	Contenido
1. Estatuto de la Función Pública	144	Mediante el Estatuto de la función pública la ley establecerá las normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios de la Administración Pública, además establece que, la ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos para ejercer sus cargos.
2. Funcionarios Públicos	145	Están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna, por ello su nombramiento y remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política.
3. Cargos en los órganos de la Administración Pública	146	Son de carrera, exceptuando los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras y los demás que determine la Ley.

Tabla Nº 2: Artículos referidos a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En los últimos artículos mencionados se acota que el Estatuto de la función pública es el mecanismo para regular la administración de recursos humanos en la Administración Pública, así mismo, plantean la posibilidad que el funcionario público sea de carrera o libre nombramiento, destacando que dicho funcionario está al servicio del Estado, por lo que su ingreso o egreso a la Administración Pública no debe estar referido a cuestiones políticas, tal como se describió anteriormente en el Marco Teórico.

2. Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP)

Ámbito	Artículo	Contenido
1. Sistema de Clasificación	46	El cargo es la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa, el mismo comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas.
	46	El Manual Descriptivo de Clases de Cargo será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la Administración Pública
	47	Los cargos se agruparán en clases bajo una misma denominación y grado común en la escala general de sueldos, cuando son sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio a nivel de complejidad, dificultad, deberes y responsabilidades, y cuyo ejercicio exija los mismo requisitos mínimos generales
	48	Las clases de cargos se agruparán en series en orden ascendente, cuando los cargos son sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio pero diferentes en niveles de complejidad de los deberes y responsabilidades.
	49	El sistema de clasificación comprende el agrupamiento de éstos en clases definidas, por lo tanto cada clase debe ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente: 1. Denominación, código y grado en la escala general de sueldos. 2. Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a la clase de cargo. 3. Indicación de los requisitos mínimos generales para el desempeño de la clase de cargo. 4. Cualquier otro aspecto que determine los reglamentos respectivos.
	50	Las denominaciones de los cargos, su ordenación y la indicación de aquellos que son de carrera, deben ser aprobadas por el Presidente de la República mediante decreto, dichas denominaciones aprobadas son de uso obligatorio en la Ley de Presupuesto y en los demás actos y documentos oficiales.
1.1 Modificaciones al Sistema de Clasificación	51	Los órganos o entes de la Administración Pública Nacional pueden proponer al Ministerio de Planificación y Desarrollo los cambios y modificaciones que estimen conveniente introducir en el sistema de clasificación de cargos. Dicho Ministerio debe comunicar su decisión en el plazo que se fije en el Reglamento de la presente Ley.

	52	Las especificación oficial de las clases de cargos en la Administración Pública Nacional se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con la denominación de manual descriptivo de clases de cargos, así mismo se debe registrar y publicar sus modificaciones.
1.2 Cargos de Alto Nivel	53	Los cargos de alto nivel y de confianza deben quedar expresamente indicados en los respectivos reglamentos orgánicos de los órganos o entes de la Administración Pública Nacional.
2. Sistema de Remuneración	54	Comprende los sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y otras prestaciones pecuniarias o de cualquier otra índole, recibida por la contraprestación de los servicios.
	55	Se aprueba mediante decreto del Presidente, previo informe favorable del Ministerio de Planificación y Desarrollo.
		Establece las normas para la fijación, administración y pago de sueldos iniciales, así como, incrementos por servicios eficientes y antigüedad dentro de la escala, viáticos y otros beneficios que por razones de servicio deban otorgarse. El sistema también debe comprender el pago de acuerdo con horarios de trabajo días feriados, vacaciones, licencias con o sin goce de sueldo y trabajo a tiempo parcial.
2.1 Escala Salarial	54	Se encuentra divida en grados con montos mínimos, intermedios y máximos, a cada uno de los cargos se le asigna el grado correspondiente y se le remunera con las tarifas previstas en la escala para este grado.
	56	La de los funcionarios de alto nivel serán aprobadas en la misma oportunidad que se aprueben las escalas generales, considerando el nivel jerárquico de los mismos.
2.2 Evaluación de Desempeño	57	La evaluación de los funcionarios comprende el conjunto de normas y procedimientos tendientes a evaluar el desempeño. Cada órgano o ente de la Administración Pública nacional debe presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones como soporte para los movimientos de personal que se pretendan realizar para el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido año fiscal.
	58	Debe ser realizada dos veces al año sobre la base de los registros que debe llevar cada supervisor. Se requiere que el funcionario conozca los objetivos que le van a ser evaluados, los cuales son acordes con las funciones inherentes al cargo.

	59	Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos.
	60	Es obligatoria y su incumplimiento por parte del supervisor será sancionado.
	61	En función de los resultados arrojados por la evaluación la oficina de recursos humanos propondrá entre otros aspectos, los incentivos y licencias del funcionario, de conformidad con la ley y sus reglamentos.
	62	Los resultados serán válidos si los instrumentos respectivos están suscritos por el supervisor inmediato o funcionario evaluado, permitiéndole a éste último hacer las observaciones escritas que considere. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien puede solicitarlos por escrito y pedir la consideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles de su notificación. La decisión sobre dicho recurso se le debe notificar al funcionario y si tiene incidencia económica, al Ministerio de Planificación y Desarrollo

Tabla Nº 3: Artículos referidos a la Ley del Estatuto de la Función Pública

Los artículos más relevantes referidos al sistema de clasificación de cargos, plantean los siguientes aspectos:

- Establece que el Manual Descriptivo de Clases de Cargo es el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos por parte de los órganos de la Administración Pública.
- Cada cargo se encuentra referido a una clase de cargo y a un grado salarial, por lo tanto aquellos cargos con funciones, responsabilidades y dificultades análogas cuya práctica exijan los mismos requisitos mínimos, se ubican en la misma clase y cargo.
- Los cargos pertenecientes a una determinada clase de cargo son ordenados de manera ascendente en función de la complejidad de las funciones y responsabilidades.
- Cada cargo tiene asociado una denominación, código, grado, descripción de las atribuciones y deberes, requisitos mínimos y cualquier otro aspecto que sea solicitado por los reglamentos respectivos.
- Los órganos que conforman la Administración Pública Nacional pueden proponer al Ministerio de Planificación y Desarrollo los cambios y modificaciones que consideren necesarios en el sistema de clasificación de cargos.

En cuanto al sistema de remuneración y la evaluación de desempeño se puede destacar lo siguiente:

- El sistema de remuneración comprende los sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y otras prestaciones percibidas por la contraprestación de los servicios.
- La escala de sueldos es aprobada por Decreto Presidencial y se encuentra divida en grados. Cada grado está representado por montos mínimos, intermedios y máximos, de esta manera a cada cargo se le remunera en función de su grado.
- La evaluación de desempeño es obligatoria y debe ser realizada dos veces al año, donde los resultados de dicha evaluación son considerados para el otorgamiento de incentivos, además, las evaluaciones son presentadas al Ministerio de Planificación y Desarrollo para su aprobación. Es importante resaltar que la LEFP no prevé la manera en las que serán utilizados los resultados de las evaluaciones de desempeño para los posibles incentivos y compensaciones, por lo que podría suponerse que cada organismo puede establecer sus políticas internas en función del presupuesto que tenga disponible.
- Los objetivos que son valorados en la evaluación de desempeño deben estar relacionados con las funciones del cargo y deben ser conocidos por el funcionario.

Por todo lo anterior, se puede percibir que el sistema de clasificación de cargos es la base para la administración de la estructura de sueldos, ya que la valoración utilizada por clases de cargo determina el grado del mismo. Resulta conveniente resaltar el hecho que, aún cuando el Manual Descriptivo de Cargos es de uso obligatorio por todos lo entes, la ley considera la posibilidad de realizar propuestas de modificaciones al sistema.

3. Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa

El Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa por encontrarse vigente, dada la ausencia de un Reglamento aprobado de la LEFP, regula aspectos que no están normados en la misma, por lo tanto se consideraron aquellos artículos que son necesarios revisar para el desarrollo del tema.

Ámbito	*Artículo*	*Contenido*
1. Sistema de Clasificación de Cargos	162	La máxima autoridad de cada organismo a solicitud de la Oficina de Personal propondrá a la OCP el establecimiento de deberes o requisitos específicos para uno o varios cargos.
	164	La OCP mantendrá actualizada la Guía de Requisitos Mínimos y el Registro de Conceptos de Clases de Cargos.
	165	La Oficina de Personal mantendrá actualizada la clasificación de cargos de conformidad con el Manual de Descriptivo de Clases de Cargos, a fin que de que las denominaciones de los cargos correspondan efectivamente a la naturaleza de las labores que realizan y a su nivel de complejidad.
	166	La Oficina de Personal clasificará los cargos de conformidad con el Manual Descriptivo de Clases de Cargos, a solicitud del Director de la dependencia correspondiente o del funcionario interesado, *presentada ante el funcionario de mayor jerarquía del servicio o* departamento al cual esté adscrito el cargo. La clasificación resultante deberá ser aprobada por la OCP y sólo podrá hacerse efectiva cuando hubiere recursos presupuestarios.
	167, 168 y 169	La clasificación del cargo sólo podrá ser modificada por necesidad del servicio debidamente justificada cuando varíen sustancial y permanente las funciones del cargo, previa aprobación de la OCP. Si el funcionario no cumple con los requisitos mínimos de la nueva clase, por ser de un nivel superior, debe ser reubicado en un cargo de igual nivel al anteriormente desempeñado (donde reúna los requisitos mínimos), mientras que si la nueva clase es de nivel inferior, de igual modo es reubicado en un cargo de igual nivel al que tenía anteriormente. La clasificación entrará vigencia después que se efectue la reubicación, mientras esto no ocurra el funcionario continua desempeñando el cargo sin modificación en su sueldo.
	170	La OCP vigilará porque la creación de los cargos de carrera respondan a necesidades reales y será la encargada de aprobar la clasificación de los mismos.
	171	Las oficinas de personal deberán registrar las descripciones de todos los cargos, en el formato de Registro de Información de *Cargo que dicte la OCP.*
1.1 Registro de Asignación de Cargos	172 y 173	Para tener control sobre la administración del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, mantendrán Registros de *Asignación de Cargos de acuerdo a lo que dicte la OCP.* El RAC contiene: las denominaciones del cargo, el código, el grado, la identificación y cédula de identidad del funcionario, el sueldo mínimo inicial, las compensaciones y demás asignaciones y el monto de las compensaciones presupuestadas y no asignadas.

	174	No se puede pagar ningún concepto que no esté asignado en el RAC.
	175	Las oficinas de personal deberán notificar a la OCP todos los movimientos de personal que impliquen modificaciones en el RAC.
	176	Para los fines de la elaboración del presupuesto, los organismos someterán a la OCP, cuando ésta lo fije, las modificaciones que estimen necesarias introducir en el RAC.
	177	Las oficinas de personal deben remitir a la oficina central de presupuesto los RAC para incorporarlos en el presupuesto.
	178	Los RAC elaborados conforme al presupuesto aprobado y señalando los ajustes y rectificaciones de los mismos, deben ser enviados los quince días iniciales al ejercicio fiscal a la OCP.
	179	Los RAC son la base para la actualización de las respectivas nóminas.
2. Sistema de Remuneración 2.1 Diseño de la Escala de Sueldos	180	Será aprobada por el presidente de la República mediante decreto.
	181	Se estructura por grados que representan los niveles de las clases de cargos, de este modo, conforman un sistema de tarifas múltiples según la cual se le asigna un conjunto de valores que comprenden un mínimo y un máximo.
	182	La tarifa mínima de un grado constituye el sueldo mínimo para esos cargos, la compensación constituye la diferencia entre el sueldo mínimo inicial, tarifas intermedias y tarifas máximas de cada de grado.
2.2 Ajustes en la Remuneración	184	Al originarse un movimiento de personal de un funcionario a una clase de cargo de grado superior se considerarán las tarifas correspondientes al nuevo grado.
2.3 Compensaciones	183	Tienen por objeto: Otorgar a los funcionarios, incrementos por mérito, en el desempeño de un cargo y normalizar y ajustar los sueldos que estén en posición desventajosa con respecto al mercado laboral, previa autorización de la Oficina Central de Personal (actualmente Vice-Ministerio de Planificación y Desarrollo).
	188	El ingreso a la Administración Pública Nacional no da derecho a percibir compensaciones.
	191	Si el funcionario que va a ocupar un cargo vacante no le corresponde total o parcialmente la compensación otorgada al funcionario sustituido los recursos sobrantes podrán ser utilizados para gastos en compensaciones de otros cargos.
2.4 Administración de la Escala de Sueldos	185	Los cargos clasificados se encuentran ubicados en uno de los pasos de la escala, sea este la tarifa mínima, intermedia o máxima del grado a que corresponda.

	186	A fin de normalizar el sueldo se considerará que no se rebajará el sueldo del funcionario. Si el sueldo asignado es inferior a la tarifa mínima fijada para el grado correspondiente, éste deberá ubicarse en dicha tarifa, si en cambio es igual o superior a la tarifa máxima no podrá ser aumentando de sueldo y se normalizará cuando quede vacante el cargo. Si el sueldo asignado se encuentra entre el mínimo y el máximo de la escala correspondiente a ese grado pero no se ajusta a las tarifas del mismo, deberá ajustarse a la tarifa inmediata superior de esa escala.
	187	El funcionario que ingrese a la Administración Pública Nacional tendrá derecho a percibir el sueldo mínimo inicial correspondiente a la clase de cargo correspondiente.
	189	Las compensaciones recibidas por el funcionario, aunadas al sueldo mínimo inicial, no deberán exceder la tarifa máxima prevista para ese grado.
	192	Los funcionarios ascendidos devengarán el sueldo mínimo de la clase de cargo superior, excepto que el incremento no represente el 10% en base al sueldo anterior y en este caso se le asignará alguna compensación hasta alcanzar el mencionado incremento.
2.5 Base del cálculo para otros conceptos	197	Para el cálculo de vacaciones, viáticos y bonos de fin de año se tomará en cuenta la base de lo percibido mensualmente por concepto de sueldo mínimo inicial, las compensaciones y las primas de carácter permanente.
2.6 Consideraciones adicionales	193	Los sueldos y compensaciones de los funcionarios corresponden a la prestación efectiva de servicio durante el horario normal o especial de servicio, el cual n puede exceder de cuarenta y cuatro horas semanales (diurno), cuarenta horas semanales (nocturno) y cuarenta y dos horas semanales (mixto).
	199	En los diferentes organismos de la Administración Pública Nacional, si se justifica por la naturaleza de su actividad o la índole de los servicios de los funcionarios, se pueden establecer primas para los funcionarios.

Tabla Nº 4: Artículos referidos al Reglamento de la LCA

Se debe plantear que cuando el reglamento se refiere a la Oficina Central de Personal (OCP) está haciendo mención al Ministerio de Planificación y Desarrollo y sus diferentes Direcciones adscritas, ahora bien, de la totalidad de los artículos mencionados se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Cada oficina de personal debe mantener actualizada la clasificación de los cargos, conforme a lo que establece el Manual Descriptivo de Cargos y para modificar la

clasificación de un cargo se debe justificar cómo variaron las funciones del cargo para que pueda ser aprobado por MPD.

- El control sobre el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos se ejerce mediante el RAC (Registro de Asignación de Cargos) en el cual se establece la denominación del cargo, el código, el grado, la identificación y cédula de identidad del funcionario, el sueldo mínimo inicial, las compensaciones y demás asignaciones, así como el monto de las compensaciones presupuestadas y no asignadas de cada uno de los cargos del organismo. El RAC debe ser sometido ante el MPD con las respectivas modificaciones los primeros quince días de cada período fiscal, dichas modificaciones deben ser primero aprobadas por el MPD e incorporadas por la Oficina Central de Presupuesto al presupuesto de cada organismo.
- Se puede apreciar que cualquier modificación del RAC de un organismo debe estar contemplada en su presupuesto correspondiente, de lo contrario sería imposible remunerar adecuadamente a los cargos.
- En cuanto a la escala de sueldos, tal como establece la LEFP, debe ser aprobada por el Presidente de la República, donde la escala está construida en función de tasas múltiples que comprenden un mínimo y un máximo, que pretenden compensar a cada cargo en función de su clase y grado, considerando también el desempeño de la persona que lo ocupa, lo que sí queda claro es que independientemente de la persona es el cargo quien determina el sueldo base inicial, dado que cualquiera que ingrese a la Administración Pública se le debe asignar lo correspondiente a la clase y el grado del cargo que va a ocupar.

4. Ley Orgánica de Presupuesto (LOP)

Ámbito	Artículo	Contenido
1. Registro Nacional de Asignación de Cargos	49	Debe incluir: 1. La relación de todos los cargos fijos debidamente clasificados y codificados por instituciones y unidades administrativas, con los correspondientes sueldos básicos. 2. El monto de las compensaciones por antigüedad, eficiencia y capacitación técnica u otras, cuando sea procedente. 3. Las disposiciones sobre administraciones de personal derivadas o complementarias de las normas legales vigentes.

1.1 Aprobación y Negación del RNAC	50	El Ejecutivo Nacional revisará el Registro Nacional de Cargos (una vez oída la opinión de la Oficina Central de Personal) y preparará los proyectos de modificaciones. Posteriormente el Congreso aprobará o negará las modificaciones del RNAC y en caso de ser aprobadas, se considerarán incorporadas a él con carácter permanente. Los Proyectos de modificaciones del RNAC, deberán ser sometidos por el Ministerio de Hacienda, a la consideración del Congreso de la República, a través de las Comisiones Permanentes de Finanzas y de Contraloría de la Cámara de Diputados, y enviados a la Contraloría General de la República una vez que hayan sido autorizados por la OCP. Las Comisiones Permanentes de Finanzas y de Contraloría de la Cámara de Diputados dispondrán de noventa (90) días para decidir, contados a partir de la fecha en que se de cuenta de la solicitud en reunión ordinario de las respectivas comisiones. Si transcurrido este lapso las comisiones no se hubieren pronunciado, los proyectos de modificaciones del RNCA se considerarán aprobados.
1.2 Modificaciones del RNAC	50	Las modificaciones del RNAC comprenden las variaciones que se prevea incorporar en la denominación de los cargos, en las asignaciones anuales correspondientes a sueldos básicos y compensaciones, la creación de cargos, así como en las disposiciones sobre administración de personal complementarias a las normas legales vigentes, de acuerdo a lo establecido en los 49 y 51 de esta Ley

Tabla Nº 5: Artículos referidos a la LOP

Esta ley explica en detalle cuál es el proceso para la aprobación del Registro Nacional de Asignación de Cargos, que incluye a todos los organismos de la Administración Pública que cuenten con funcionarios de carrera, estableciendo que deben ser aprobados por el Ministerio de Hacienda, hoy Ministerio de Finanzas, mediante las comisiones encargadas para tal fin, para posteriormente ser aprobado por la Contraloría General de la República. El hecho que aparezcan estos artículos en esta ley, es por el impacto que genera en el presupuesto de cada organismo, las modificaciones de sus respectivos RAC.

5. Ley Orgánica del Trabajo (LOT)

Ámbito	Artículo	Contenido
1. Funcionarios Públicos	8	Se regirán por las normas sobre Carrera Administrativa según sea el caso, en todo lo referente a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad y régimen jurisdiccional y gozarán de los *beneficios acordados por esta Ley en todo lo no previsto en* aquellos ordenamientos. Por otro lado, dichos funcionarios de carrera tienen derecho a la negociación colectiva, a la solución pacífica de los conflictos y a la huelga.
2. Convención Colectiva	507	*Es aquella que se celebra entre uno o varios sindicatos o* federaciones o confederaciones sindicales de trabajadores, de una parte, y uno o varios patronos o sindicatos o asociaciones de patronos, de la otra, para establecer las condiciones conforme a las cuales se debe prestar el trabajo y los derechos y obligaciones que correspondan a cada una de las partes.
	508	Las estipulaciones de la convención colectiva se convierten en cláusulas obligatorias y en parte integrante de los contratos de trabajo, aun para aquellos trabajadores que no sean miembros del sindicato que haya suscrito la convención.
	511	No podrá concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en los contratos de trabajo vigentes.
	514	El patrono estará obligado a negociar y celebrar una convención colectiva de trabajo con el sindicato que represente la mayoría absoluta de los trabajadores bajo su dependencia.
	521	Será depositada en la Inspectoría del Trabajo de la jurisdicción para tener plena validez. La convención colectiva celebrada por una federación o confederación será depositada en la Inspectoría Nacional del Trabajo. A partir de la fecha y hora de su depósito surtirá todos los efectos legales.
	523	La convención colectiva tendrá una duración que no podrá ser mayor de tres años ni menor de dos años.

Tabla Nº 6: Artículos referidos a la LOT

La presente ley señala que los Funcionarios Públicos se rigen por las normas de carrera administrativa, las cuales aparecen estipuladas en la Ley de Estatuto de la Función Pública, exceptuando a los obreros de la Administración Pública Nacional, quienes se rigen por la LOT. En cuanto a la Convención Colectiva establece cuáles son los lineamientos para

celebrarla, a fin de limitar las condiciones, conforme a las cuales se debe prestar el trabajo, así como los derechos y obligaciones que correspondan a cada una de las partes.

Como se puede apreciar en materia de clasificación y remuneración de cargos, la Administración Pública Centralizada se encuentra absolutamente normada y regulada mediante estas leyes, tanto por la Presidencia de la República, como por el MPD y los demás entes involucrados en el Presupuesto de la Nación.

Parte II: Análisis de las Entrevistas

A continuación se pretende realizar el análisis de las entrevistas sostenidas con cada uno de los tipos de actores identificados en el Modelo Diagnóstico: a los empleados representantes de los ministerios en materia de Recursos Humanos y del actor central, el Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como a los expertos y asesores del sistema. De este modo, en primer lugar se presentarán las tablas resumen con la información recolectada y luego el análisis de las mismas, en base a la secuencia siguiente:

ACTOR ENTREVISTADO	CÓDIGO	INFORMACIÓN OBTENIDA	Nº TABLA
Actor Empleado	001	• Elementos internos del sistema • Variables secundarias del contexto	Nº 8 y 9
Actor Central	002	• Elementos internos del sistema y variables secundarias del contexto • Rol MPD	Nº 10 y 11
Actor Experto	003	• Variables secundarias del contexto • Proyectos de reestructuración	Nº 12 y 13
Actor Asesor	004	• Variables secundarias del contexto • Proyectos de reestructuración	Nº 14

Tabla Nº 7: Presentación del Análisis

1. Actor Empleado

A continuación se presentará las tablas resumen y el análisis de la información recolectada en las entrevistas hechas al tipo de actor denominado Empleado, en el Modelo Diagnóstico, el cual se caracteriza por trabajar actualmente en los ministerios, en las direcciones encargadas de la administración de personal. En este sentido, se les preguntó acerca de los elementos internos del sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la *Administración Pública Centralizada, así como de la influencia que ejerce el contexto en el* sistema. Adicionalmente se pudo captar otro tipo de información relevante que fue considerada para el análisis.

1.1 Tablas Resumen:

Tabla Nº 8: Actor código 001. Elementos Internos del Sistema

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
ESTRUCTURA DE CARGOS	Está apegada a los lineamientos del MPD, la cual se encuentra reflejada en el Registro de Asignación de Cargos dE e cada ministerio, además en la nómina de control de cada uno de estos. La totalidad de los organismos de la Administración Pública Centralizada están en la obligación de presentar anualmente, ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo el RAC de la institución. Actualmente sucede que se les asigna a funcionarios ciertos cargos que no corresponden con los requisitos que el ocupante pueda cumplir, sin embargo esta situación se aprueba en el organismo y aparece reflejado en la nómina, a fin que el mencionado funcionario pueda percibir la remuneración y compensaciones, en función de su cargo. Haciendo referencia a otro organismo, se puede percibir un desfase en los procesos de clasificación de cargos, lo cual repercute en la incongruencia de la remuneración de sus funcionarios, ya que no ha normalizado los cargos, por no acatar los decretos de actualización del manual descriptivo de clases de cargos, siendo el último el del año 1994, por tanto existen cargos con grados diferentes, siendo ésta la razón por la cual perciben una remuneración tan baja.	No se adapta a la realidad del organismo, ya que se debe regir por el Manual Descriptivo de Cargos del MPD, en el cual existen profesiones que no contempla el manual o que simplemente no describen lo que realmente se hace en algunos cargos (Ej.: Ingenieros Forestales, Geógrafos, etc.). Aproximadamente hace un año, se llevo a cabo un proyecto con unos asesores, para la creación del manual de cargos del ministerio donde se elaboró una muestra de cargos claves, se entrevistó a los ocupantes y se desarrolló el manual, el cual se planea llevar a negociación y aprobación en el último trimestre del año, de hecho se estima que en el Plan Operativo del 2005 se logre implantar el manual.	A fin de dar soporte a la estructura de cargos, se utiliza el manual de la anterior OCP, sin embargo se levantó la información de aquellos cargos del ministerio que eran distintos a los del manual, con ayuda de un grupo de asesores. En este sentido el Ministerio de Planificación y Desarrollo sólo aprobó los de alto nivel, para el logro completo de aprobación se requeriría modificar el decreto de creación porque los cargos no son iguales y el manual actual no se adapta a la realidad.	Este Ministerio es un organismo clave en la estructura del Estado. En el 2002 la Ley Orgánica de la Administración Financiera Pública genera nuevos organismos dentro del Ministerio, por lo que se requería una estructura de cargos distinta, así como todo lo que una decisión de este impacto genera. Dado que desde el año 2001 se sabía que estos cambios iban a ocurrir, se contrata a la UCAB para desarrollar un Manual Descriptivo de Cargos distintos al de la OCP, dada las competencias, funciones y especificaciones técnicas del Ministerio. Ninguno de estos cambios fue aprobado, faltó voluntad, además había detractores, dentro y fuera del Ministerio, que opinaban que dado que el mismo estaba en reestructuración no se debía aprobar nada en ese momento. Dado que los cargos directivos suelen ser temporales, poco les interesa la trascendencia de un proyecto, por lo tanto eso no da continuidad a los cambios. Una de las soluciones que se pensó fue constituir un comité técnico, conformado por personal de carrera, quienes tienen los conocimientos y los directivos, de manera que si estos últimos cambiaban, el comité siguiera. Pero esto no se llevo a cabo, como consecuencia, ha ingresado personal profesional nuevo y preparado y a esas unidades les ha costado darle figura. Por lo tanto, la estructura de cargos actual está plasmada en el Manual de Cargos de la OCP, con sus respectivos grados y todo lo que ello involucra.	Todos los cargos del ministerio se encuentran en el Manual Descriptivo de Cargos actual, por tanto la estructura de cargos se equipara a la que aprueba el MPD, el cual debe autorizar los RAC respectivos, los movimientos y los cambios en la clasificación de los cargos. Hace algunos años se intentó desarrollar un manual distinto a fin de sustentar la creación de una escala especial de sueldos, pero dado que el ministerio se encuentra en reestructuración, el proyecto no se llevó a cabo hasta no tener definida la estructura organizacional.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
SISTEMA VALORACION	Dada que la estructura de cargos y salarial es la reglamentada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, el proceso de valoración de cargos es el mismo..	El sistema de valoración previsto por el manual por clases de cargo pareciera no ser el más objetivo de todos los métodos. Con el proyecto del manual de cargos a fin de valorar cada uno de los cargos se utilizó un método de puntos por factor, donde algunos factores variaban en función de los cargos sustantivos. Vs. los cargos de apoyo. Los cargos sustantivos son los Ingenieros Forestales, Geógrafos, entre otros y los de apoyo se refiere a los cargos administrativos. Este proyecto se llevó a cabo con unos asesores externos, quienes permiten ver la organización desde otro punto de vista y darle oxígeno al sistema, dado que los funcionarios de VICEPLADIN son duros al cambio.	El sistema de valoración de cargos está inmerso en el manual descriptivo de cargos. En el ministerio se llevó a cabo, cuando se realizó el levantamiento de la información de los cargos, para actualizar el manual descriptivo, el desarrollo del método de puntos por factor, el cual no ha sido aprobado.	Cuando se desarrolló el levantamiento del manual de cargos con la UCAB se quería establecer un método de puntos por factor que reflejara la evaluación de todos los cargos, pero al regirse por el manual se utiliza el método previsto en el mismo.	El ministerio siempre se ha regido por los lineamientos del Ministerio de Planificación y Desarrollo. Ellos hasta ahora no han desarrollado ningún método especial, por ejemplo de puntos por factor, por lo tanto el sistema de valoración es el que está plasmado en el manual.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
ESCALA DE SUELDOS	Tal como establece el MPD existen dos escalas, una para el para el personal administrativo y otra para el profesional y técnico. Se mantienen constantes las mismas especificaciones del MPD y la última actualización se hizo, según decreto Nª 2.777, a fin que todos los salarios estén por encima del salario mínimo.	La escala de sueldos está constituida por los montos establecidos en Gaceta Oficial, los cuales están desfasados de la realidad del mercado laboral y no es competitiva, por lo que se escapa el talento. En este caso ciertos tipos de cargos ganan más, por ejemplo, en una consultora. Conjuntamente con el proyecto llevado a cabo con los asesores se simuló una escala de sueldos que se intentará que sea aprobada, conjuntamente con el manual.	Actualmente se utiliza la escala de sueldos prevista por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, con los grados y pasos correspondientes. Conjuntamente con los asesores anteriormente mencionados, se simularon dos escalas de sueldos a fin de proponerlas ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo para su aprobación. La idea es tener una escala más competitiva que se adapte a las exigencias del mercado laboral.	Desde 1999 se utilizaba una estructura distinta, más competitiva, pero no estaba aprobada, por ese motivo se estaba fuera del marco legal. Cada vez que se dictaba un porcentaje de incremento por medio de decreto presidencial, las escalas especiales eran exceptuadas de estos incrementos, por lo que la escala que en un primer momento era competitiva, permaneció estática. Llegó un momento que la escala aprobada por el presidente la solapaba, tal como ocurrió en el 2003, a fin de compensar esta situación se negoció un bono compensatorio del 25% del salario básico mensual hasta el 01/05/01 y a partir de esa fecha el 35% del salario básico mensual hasta la actualidad. Una de las ventajas de la escala de sueldos de la Administración Pública en general es que tiene grados y pasos, dado que la movilidad vertical es difícil, porque se requiere una vacante para poder realizar un ascenso, si eso no ocurre se puede dar un movimiento horizontal en la escala. Dado lo anterior el ministerio en enero del 2004 se comenzó a regir por la escala de sueldos de VICEPLADIN.	La escala de sueldos utilizada es la misma de la Administración Pública, de hecho nunca se ha tenido una escala especial de sueldos, aún cuando se considera que no se ajusta a las necesidades salariales de los funcionarios.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
EVALUACION DE DESEMPEÑO	La evaluación se debe llevar a cabo dos veces al año, tal como lo estipula la LEFP y dependiendo del resultado y el presupuesto, puede o no tener impacto en el incremento a otorgar y, por ende en los pasos de la escala, ya que en función del desempeño se dan los movimientos en la misma. En el caso de este Ministerio el pago de las compensaciones por desempeño se han cancelado de modo regular, es decir, todos los años. El formato utilizado es el que emana del MPD, sin embargo se le han hecho algunas modificaciones, en torno a las competencias que se toman en cuenta, a fin de evaluar al funcionario, en conjunto con sus objetivos individuales, modificaciones que han sido aprobadas por el ente rector. Para aquellos funcionarios de confianza, el sistema de evaluación no aplica, ya que estos no son evaluados.	Desde hace dos años no se vincula la evaluación de desempeño con la compensación, dado que la mayoría de los funcionarios estaban en el tope de la estructura, por lo que se otorgaban solamente bonos. Actualmente se realiza dos veces año, fijando los objetivos en Enero y Julio. Este año, con el promedio de las dos evaluaciones del 2003 se otorgaron compensaciones, donde la política seguida por el ministerio fue otorgar hasta 4 pasos en función de los resultados. Se utiliza para la evaluación del desempeño el instrumento de VICEPLADIN, donde se fijan de 3 a 5 objetivos a cada funcionario. El instrumento mide el cumplimiento de los objetivos y las competencias asociadas a cada cargo. Posteriormente se envía a VICEPLADIN un informe de los resultados	Tal como establece la LEFP, se lleva a cabo dos veces al año con el formato previsto por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, siguiendo la normativa inherente al mismo en cuanto a las firmas, número de objetivos, tiempo, etc.	Se realiza dos veces al año, mediante el instrumento proporcionado por VICEPLADIN, el cual es extraordinario, ya que está relacionado con objetivos medibles y observables, los cuales se intenta que estén relacionados a los del Ministerio. Se le notifica a VICEPLADIN la política a seguir, en cuanto al porcentaje de incremento de la compensación, lo cual es una política interna del Ministerio en función del presupuesto y obviamente vinculado a los resultados de la evaluación de desempeño.	La evaluación de desempeño se lleva a cabo con el formato establecido por el MPD, por ley se realiza dos veces al año y el promedio de ambas evaluaciones se utiliza para otorgarle pasos en la escala a los funcionarios. En este caso se le notifica al Ministerio de Planificación y Desarrollo los resultados de la evaluación y la política a seguir para mover a los funcionarios dentro de la escala, lo cual se determina en función del presupuesto previsto para tal fin.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
REMUNERACIONES ADICIONALES	Las compensaciones son la diferencia que existe entre el salario básico y el paso en el que se encuentre el funcionario en la escala, al cual llega como resultado de los incrementos bien sea por desempeño, mérito o por cualquier otro concepto. Existen dos tipos de remuneraciones adicionales, aquellas que son aprobadas por el MPD y las que otorga el organismo dependiendo de las políticas salariales que posea. El Marco para asignar remuneraciones adicionales debe ser el de la Convención Colectiva Marco de la Administración Pública Nacional 2003-2005. El caso de este ministerio, con respecto a los restantes organismos dependientes del Ministerio de Planificación y Desarrollo es ventajoso en tanto se ha podido pagar las compensaciones de manera regular, aunque todo depende más bien de la estimación presupuestaria. A partir del año 2001 este organismo solicitó al Ministro la aprobación de una prima por jerarquía extensiva hasta el nivel de Jefes de División, la cual fue aprobada, la razón de su asignación es que estos cargos al no ser evaluados por desempeño tienden a quedar en desventaja con respecto a los que ellos supervisan, dado que tienen bajo su responsabilidad la dirección y supervisión de personal. Actualmente se otorga mensualmente: 1.- La prima por jerarquía a fin de normalizar el salario de los Altos Funcionarios, ya que estos no poseen escala salarial. 2.- La prima mensual por profesionalización del 12% del Sueldo Básico que aplica a todos los cargos que cumplan con el requisito	Además de la compensación establecida en la ley y que se refleja en la estructura, se otorga 1.- La prima de profesionalización mensual, 2.- 3 meses de aguinaldo a fin de año, 3.- 1 bono único anual por desempeño que varía en función del presupuesto, 4.- Un bono interno anual por desactualización del contrato colectivo que varía en función de lo que quede en la partida, 5.- 1 bono vacacional anual de 40 días y 6.- Bs. 9.700 diarios en Cesta Ticket. Dichos conceptos aplican para todos los cargos.	Adicional a la compensaciones, se asigna 1.- El bono vacacional anual, 2.- Un bono anual de 3 meses de sueldo, por uso y costumbre del Ministro anterior, 3.- El aguinaldo de tres meses de sueldo, 4.- Una prima mensual por profesionalización y 5. Bs. 291.000 mensuales por concepto de cesta ticket. Adicionalmente a los cargos de alto nivel (Directores de Línea hasta el Ministro) se les otorga un bono de jerarquía mensual por política interna del Ministerio. Dicho bono es un monto fijo que oscila entre Bs. 890.000 y Bs. 1.120.000 dependiendo del cargo. Dicho bono impacta las prestaciones pero VICEPLADIN no lo reconoce al momento de jubilar a los funcionarios.	Las remuneraciones adicionales mensuales del Ministerio son: 1.- Prima de profesionalización: 12% del salario básico del trabajador, 2.- Prima por razones de servicio: valor variable que depende de tres factores (antigüedad, experiencia en el cargo actual y nivel profesional), cada factor tiene un peso porcentual. El tope es un 20% del salario básico, 3.- Bono compensatorio: 35% del salario básico y 4.- Compensaciones o pasos en los que se mueve el funcionario en la estructura. Para los cargos de libre nombramiento y remoción se añade un bono de jerarquía, que comprende un porcentaje variable y se elimina la prima por razones de servicio. Adicionalmente durante el año se otorgan los siguientes remuneraciones a todos los cargos: 1. Dos bonos de 2 Meses de sueldo integral c/uno, 2.- Bono de calidad de vida que equivale a 1 Mes de sueldo integral, 3.- Bono por evaluación de desempeño del semestre anterior, 4.- Dos bonos por productividad que equivalen a 1 Mes de sueldo integral c/uno, 5.- Un bono de 1 Mes de salario integral, 6.- Bono de ayuda escolar que equivale a 2 meses de sueldo, 7.- Aguinaldo o Bono de fin de año que equivale a 3 Meses de sueldo integral, 8.-Bono de ayuda navideña que de 2 meses de sueldo integral. Antes a los Bonos se les denominaba Bono Único Especial, sin incidencia en las prestaciones, sin embargo posteriormente se llegó a lo anterior, con incidencia en las prestaciones. Además se otorga 40 días de bono vacacional y un talonario de Cesta Ticket mensual de Bs. 308.750,00. En materia de remuneraciones adicionales, el Convenio Marco es una generalidad, como su nombre lo índica son un marco, al cual los organismos pueden acogerse o no, en función del presupuesto o la posibilidad de otorgar mejores beneficios.	1.- Bono compensatorio mensual: monto único dependiendo del nivel del cargo que no impacta las prestaciones, 2.- Bono petrolero anual: 3 meses de sueldo integral, 3.- Cesta ticket: Bs. 242.500 mensual, 4.- Bono vacacional: 40 días, 5.- Aguinaldo: 3 meses de sueldo integral, 6.- Otorgamiento de pasos en la escala por desempeño, 7.- Algunos beneficios establecidos en la Convención Colectiva Marco: becas, pago de matrículas, ayuda escolar, ayuda por nacimiento de hijos, prima por profesionalización, entre otros. Generalmente los montos son mayores a los establecidos en el acuerdo. Todos estos bonos se otorgan además de las compensaciones de la escala. Es de hacerse notar que en este ministerio los sueldos de los cargos de alto niveles presentan poca diferencia con los niveles profesionales más cercanos, dado que se dejó de otorgar la prima por jerarquía.

Tabla Nº 9: Actor código 002. Variables secundarias del contexto

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
POLITICO	El contexto político y económico impacta particularmente en esta institución, ya que éste es el ministerio que mejor representa lo que ha hecho el gobierno, de alguna manera es la ventana para evaluar al mismo, por tanto les conviene responder adecuadamente en cuanto a la asignación presupuestaria.	No Sabe/ No Contesta	En cuanto a la política se debe lograr tener funcionarios honestos y no corruptos, a fin que los recursos no se desvíen. Por otro lado, el hecho que los cargos de alto nivel no sean permanentes hace que cada persona que va a ocupar esos puestos traiga consigo ideas distintas lo que se traduce en un retraso en la ejecución de los mismos. En la empresa privada estos tienden a ser más permanentes.	El contexto político influye en el sentido que los cargos de alto nivel son de poca permanencia, dado los intereses políticos, lo cual afecta en el desarrollo de los proyectos que se quieran llevar a cabo en esta materia. Por otro lado siendo el Estado el patrono, cualquier decisión tomada por el gobierno que asuma la responsabilidad de gobernar afecta en gran medida, en la imposición de su filosofía y doctrina.	No Sabe/No Contesta
ECONOMICO		En cuanto al contexto económico es evidente el desfase de la escala de sueldos actual, con respecto a las condiciones del país. En lo que respecta a la normativa ésta se hace cada vez más necesaria, puesto que se requieren orientaciones sobre cómo se debe proceder, sin embargo actualmente establece muchas limitaciones para desarrollar proyectos.	En cuanto al contexto económico los precios del petróleo y el pago que hacen las alcaldías aportan, en mator medida, los recursos para la escala de sueldos, ligando así ambas situaciones, aún cuando no guarden mucha correspondencia.	En materia económica debe considearse que la eficiencia tributaria más el bienestar económico impacta positivamente para responder en materia de R.R.H.H, además que la distribución presupuestaria debe ser tomada en cuenta, a fin de establecer los objetivos de administración de personal.	La principal variable del contexto que afecta al sistema es la variable económica, lo cual se aprecia en el desfase de los sueldos, de este modo aún cuando la escala de sueldos se actualice no se recupera la inflación, por tanto el ministerio debe generar mecanismos alternos para mantener un ambiente laboral estable el cual no puede ser nutrido por el sueldo.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
TECNOLOGICO	No Sabe/No Contesta	El entorno tecnológico impacta en la rapidez y eficiencia de los procesos, por ello es necesario un sistema que permita tener un mayor control. Por ejemplo se desarrolló un nuevo sistema de nómina en el 2003 con una empresa consultora, a fin de establecer los procesos y tener un mínimo porcentaje de error. Por otro lado la AP se encuentra desarrollando el SIGEFIRRHH a fin de alcanzar la automatización de los expedientes, modernizar los procesos y establecer módulos por cada subsistema de RR.HH. El SIGECOF se está utilizando desde el 2001 para el control de gastos, pero el primer intento de utilización fue en 1998, sin embargo la infraestructura del Ministerio no estaba adecuada a la red eléctrica necesaria para tal fin.	No Sabe/ No Contesta	En lo referente al impacto tecnológico, en la Administración Pública se quiere integrar RR.HH al SIGECOF, por lo que eso plantea que se tiene conciencia sobre los procesos y que es necesario adaptarlos a la tecnología.	No Sabe/No Contesta

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
OTRAS CONSIDERACIONES	No Sabe/NoContesta	En lo que respecta a la normativa ésta se hace cada vez más necesaria, puesto que se requieren orientaciones sobre cómo se debe proceder, sin embargo actualmente establece muchas limitaciones para desarrollar proyectos.	La normativa establece el marco legal de acción, por tanto es necesaria, pero hay que reconocer que actualmente limita las acciones de los distintos entes y burocratiza los procesos. En este sentido, la LEFP no considera al personal contratado y actualmente se tiene problemas para su ubicación y remuneración, por lo que en algún estudio es recomendable incluir estos casos. En cuanto al contexto económico los precios del petróleo y el pago que hacen las alcaldías aportan, en mayor medida, los recursos para la escala de sueldos, ligando así ambas situaciones, aún cuando no guarden mucha correspondencia. Mi opinión es que MPD, como órgano rector de la administración de personal, presenta muchas trabas y no funciona. Debería desaparecer.	Por otro lado, se puede añadir que el Ministerio de Planificación y Desarrollo no debería ser el ente rector, de hecho en sus orígenes tenía una razón de ser, controlar que la administración de recursos humanos en la Administración Pública no se convirtiera en un centro de clientelismo político. Lo último nunca se perdió, pero si se estableció cierto control, ya que no permitieron que las estructuras de cargo se sobredimensionaran (si no existía el cargo, no se podía ingresar a nadie). En este sentido el MPD, en esta materia hoy padece las dos deficiencias el clientelismo y el sobredimensionamiento. La LEFP se pensaba que sólo iba a ejercer una función controladora y no de administrar y al no ser así se pierde la oportunidad para que los organismos en la administración de recursos humanos tuvieran más autonomía. De este modo lo que realmente hubo fue un cambio en la denominación, OCP-VICEPLADIN, porque los organismos continúan en total dependencia.	Adicionalmente se puede mencionar que ante el contexto el ministerio está atado a las directrices del MPD, el cual no tiene la capacidad de responder a todas sus responsabilidades, más aún si se considera el poco número de personal que labora en el mismo.

1.2 Análisis de los elementos internos del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos (Tabla Nº 8):

A fin de realizar observaciones acerca de las entrevistas se puede señalar lo siguiente, de acuerdo a cada subproceso:

1.2.1. Estructura de Cargos

- El sujeto 1 plantea que a los funcionarios de este Ministerio se les asignan cargos que no corresponden con los requisitos que el ocupante pueda cumplir lo que trae consigo que posteriormente el ente rector no reconozca estos cargos y por tanto no aprueben la estructura real. En el caso del Sujeto 2 y 3, se puede apreciar que ambos consideran que el manual descriptivo de cargos, basamento de la estructura salarial es insuficiente para constituir una estructura apegada a la dinámica de los organismos, bien sea porque no abarca la totalidad de las profesiones o porque el contenido de las descripciones no representa lo que realmente hace el funcionario. En el caso del Sujeto 4 por la particularidad del Ministerio y la dependencia de nuevos organismos se requiere una estructura de cargos diferente que no ha sido aprobada.

- Los sujetos 2, 3 y 4 plantean que en esos organismos llevaron a cabo, conjuntamente con un grupo de asesores, proyectos para desarrollar un manual descriptivo de cargos a fin de resarcir las necesidades de la estructura de cargos real. El Sujeto 2 señala que en ese Ministerio se desarrolló el manual de cargos pero no lo han presentado para su aprobación, mientras que el Sujeto 3 sostiene que se levantó la información de aquellos cargos que no aparecen reflejados en el manual, sin embargo sólo se les aprobó los cargos de alto nivel. Por su parte el Sujeto 4 expuso que una vez finalizado el manual, los cambios no procedieron por lo que se han tenido que adaptar los nuevos ingresos a las restricciones del manual vigente. El Sujeto 5 reconoce que en algún momento se intento diseñar un manual descriptivo diferente y por su parte, el Sujeto 1 plantea que aunque el Ministerio se apega a los lineamientos del ente rector existen discrepancias con respecto a los cargos expresados en el manual. Cabe destacar que este último

Sujeto hace referencia a la situación de otro Ministerio no incluido en la muestra, que hace uso de un Manual Descriptivo de Cargos anterior al que se encuentra vigente, como basamento de su estructura salarial.

1.2.2. Sistema de Valoración

- Los cinco Sujetos expusieron que el sistema de valoración es el utilizado en el Manual Descriptivo de Cargos vigente, es decir, de clasificación por familias ocupacionales. Sin embargo, los Sujetos 2, 3 y 4 al llevar a cabo proyectos que incluían el desarrollo de un nuevo manual, valoraron dichos cargos mediante el método de puntos por factor.

1.2.3. Escala de Sueldos

- En los cincos casos la escala de sueldos utilizada es la aprobada por el decreto oficial 2.777. Los Sujetos 2, 3, 4 y 5 plantean que la misma está desfasada y no es competitiva.
- Al utilizar la escala publicada en Gaceta Oficial, estos organismos cuentan con dos estructuras, una para los cargos administrativos y otra para los cargos técnicos y profesionales, mientras que los cargos de libre nombramiento y remoción cuentan con una escala de montos únicos sin pasos.
- En el caso del Sujeto 4, hasta el año 2003 se utilizó una escala de sueldos distinta a la de la Administración Pública, la cual nunca fue aprobada y era excluida, por ser una escala especial, de los incrementos por decreto, por ello cuando se público la última escala de sueldos se apegaron a ella, ya que la que se usaba había quedado estática y desfasada.

1.2.4. Evaluación de Desempeño

- La totalidad de los sujetos se encontraron de acuerdo en que la evaluación de desempeño se efectúa en cada uno de los organismos, dos veces al año, tal como lo estipula la ley, de este modo, la evaluación pudiera o no, tener impacto en la

compensación de los trabajadores, cuestión que asegura el Sujeto 1, quien además enfatiza en el hecho que las compensaciones por desempeño se han podido cancelar en ese Ministerio, de manera regular, es decir todos los años, opinión contraria a la del Sujeto 2, el cual señala que la evaluación por desempeño no se vincula a las compensaciones, desde hace dos años, dado que la mayoría de los funcionarios se encontraban en el punto máximo de la estructura. Cabe resaltar que los Sujetos 2, 4 y 5 señalan que el presupuesto es un factor determinante de los pasos a otorgar en la escala, por concepto de evaluación de desempeño. El Sujeto 1 agrega que los funcionarios de alto nivel no son evaluados por desempeño, lo que resulta obvio si se considera que no poseen una estructura salarial, que se encuentre impactada por los resultados del desempeño.

- En cuanto al formato utilizado para la evaluación de desempeño, el Sujeto 1 señala que se hace uso de aquel que establece el ente rector, sin embargo en este caso particular se han hecho algunas modificaciones, en torno a las competencias que se toman en cuenta, a fin de evaluar al funcionario. Los demás sujetos señalan que se apegan al formato que estipula el ente rector, en materia de evaluación de desempeño.

1.2.5. Remuneraciones Adicionales

- Todos los sujetos coinciden en que los ministerios otorgan compensaciones, con el carácter de obligatoriedad que establece la Ley, a fin de establecer las diferencias entre el sueldo básico y el paso en la escala que ocupa cada uno de los funcionarios.
- Nuevamente, los cinco Sujetos plantean que a los funcionarios de los Ministerios se les asigna una Prima por Profesionalización, tal como lo estipula el Acuerdo Marco y en este sentido, cabe destacar que se corresponde con un 12% de sueldo básico, previa verificación de credenciales.
- La Prima por Jerarquía se otorga en el caso del Ministerio, correspondiente al Sujeto 1, a fin de normalizar el salario de los Altos Funcionarios, ya que estos no poseen escala salarial. Por su parte el Sujeto 4 señala que para los cargos de Libre Remoción se otorga un Bono de Jerarquía, que corresponde a un porcentaje variable del sueldo.

- La asignación de Bono Vacacional, Aguinaldo es extensible a los cinco casos y se otorgan en correspondencia a lo estipulado en la Convención Colectiva Marco. Lo establecido para el Bono Vacacional son cuarenta días y el Aguinaldo son tres meses. En lo referente a Ticket Alimentación se puede observar que los montos otorgados varían, por lo que no existe un criterio uniforme para otorgar dicho beneficio.
- Hasta aquí se han señalado bonos y otras asignaciones generales a los cinco casos, sin embargo, destacan los Sujetos 3, 4 y 5 que plantean en sus Ministerios asignaciones de Bonos Particulares desarrolladas, en base a la dinámica compensatoria de cada organismo.

En este punto es necesario detenerse, a fin de mencionar que durante las entrevistas hubo Sujetos con mayor tendencia a proporcionar la información que se le requería y por el contrario, otros daban respuestas más limitadas, lo cual resulta comprensible si se considera que el tema requiere de información considerada confidencial en algunos casos. Esta es la razón por la que para cada subproceso no existe un equilibrio en cuanto al volumen de la información proporcionada por los Sujetos.

Hasta aquí se tienen criterios de opinión acerca de lo que sucede realmente en cada uno de estos ministerios, en lo concerniente al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos. Así mismo, anteriormente se expuso la normativa que regula el sistema, de este modo se presentaron algunos elementos que constituyen el "deber ser" del proceso, por lo que a continuación se considera relevante relacionar algunos lineamientos acerca de lo que plantea la normativa y lo que han llevado a cabo los entes ministeriales, en base a la perspectiva de los entrevistados.

En lo concerniente al subproceso de estructura de cargos, en líneas generales se puede percibir que para los sujetos, la estructura de cargos aprobada por el Despacho del Vice-Ministro de Planificación y Desarrollo Institucional, aunque se sustenta en el Manual Descriptivo de Cargos es en algunos términos incongruente con la realidad estructural del organismo a los que ellos están suscritos.

En estos términos se hace resaltante que el Sujeto 1 señale que por influencias de índole política, generalmente, sucede que a funcionarios se les asigna ciertos cargos que no corresponden con los requisitos que el ocupante pueda cumplir, sin embargo esta situación se aprueba en el organismo y aparece reflejado en la nómina, a fin que el mencionado funcionario pueda percibir la remuneración y compensaciones, en función de su cargo. De este modo, al ocupante se le aseguran nuevas condiciones sin que éstas hayan sido aprobadas en primer lugar por el ente rector, el MPD, lo cual trae consigo que si el movimiento de personal no es aprobado, no existe ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo, pero sí en la estructura real del organismo.

El proceso, tal como se plantea supone que en primer lugar se aprueba la posición del cargo en la estructura del organismo y es luego cuando se notifica al ente rector acerca del cambio. El mencionado planteamiento se encuentra orientado en posición contraria al deber ser, ya que el ente encargado de aprobar las estructuras organizacionales y sus modificaciones es la Dirección General de Desarrollo Institucional del MPD y no, cada organismo, a los cuales la Ley y las normas les otorga sólo la posibilidad de hacer propuestas, en esta materia. Entonces bien, se puede prever que las responsabilidades en torno a la actualización de la estructura organizacional y por tanto, de la estructura de cargos no están claras, al menos para el organismo al cual está suscrito el Sujeto 1.

En esta misma línea se debe destacar que existen dos posibilidades, la primera que el ente rector apruebe la nueva posición en la estructura o bien, que no la apruebe. En el primer caso, sólo se produce una aceptación de la estructura de cargos del organismo, por parte del MPD y en el segundo caso, las condiciones reales de la estructura se mantienen, sólo que el MPD no la reconoce, lo cual debe ser asumido para la realización del pronóstico presupuestario y por tanto, para la realización del RAC de este organismo.

Con respecto a esto último, el Sujeto 4 señala que cualquier modificación que se realice por motivo de movimientos de personal debe expresarse en el Registro de Información de Cargo, para lo cual se requiere que el RAC o "esqueleto" de la organización esté actualizado. Así mismo, el Sujeto 1 plantea que la totalidad de los organismos de la

Administración Pública Centralizada están en la obligación de presentar anualmente el Registro de Asignación de Cargos, a fin de llevar a cabo las estimaciones presupuestarias del año siguiente, lo cual permite captar el conocimiento de ambos sujetos acerca de la importancia que representa el RAC como insumo en el cálculo presupuestario, tal como se señaló en el Marco Teórico.

Otro elemento que forma parte del subproceso de estructura de cargos es el Manual Descriptivo de Clases de Cargo, ya que engloba la totalidad de los cargos posibles que puedan existir en la Administración Pública, por tanto en él se deben encontrar los cargos de las estructuras de cada ministerio. En este sentido, todos los Sujetos señalaron que se apegan al Manual Descriptivo de Clases de Cargos, sin embargo y lo que resulta más interesante es que los Sujetos 2, 3 y 4 acotan que han llevado a cabo proyectos, cuya necesidad inicial fue el desarrollo de un Manual Descriptivo de Cargos distinto al de la OCP, dada las competencias, funciones y especificaciones técnicas del Ministerio, a fin que éste tuviera impacto en una estructura diferente, de este modo, se puede deducir que el Manual no cumple su función de abarcar la totalidad de los cargos de la Administración Pública.

En referencia al subproceso de valoración de cargos es el mismo que se ha utilizado desde la creación de la OCP y en este sentido el Sujeto 2 plantea que el sistema de valoración por clases de cargo pareciera no ser el más objetivo de todos los métodos, por tanto debiera considerarse su evaluación, de este modo no resulta extraño que la estructura de cargos no se adapte a la realidad de los cargos que existen en los Ministerios. Así mismo, los Sujetos 2, 3 y 4 al llevar a cabo proyectos que incluían el desarrollo de un nuevo manual, valoraron dichos cargos mediante el método de puntos por factor, de lo que se puede deducir que es considerado, en líneas generales, un método que permite obtener resultados más objetivos y que se ajustan en mayor medida a los requerimientos actuales de la Administración Pública.

El subproceso del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, referente a la estructura salarial actualmente se encuentra de cara a los proyectos de reestructuración que han llevado a cabo algunos organismos, que en este estudio se encuentran representados por los Sujetos 2, 3 y 4, quienes han asegurado que en algún momento el ente ministerial ha

requerido la participación de asesores, a fin de analizar cada uno de los subprocesos, menos el de evaluación de desempeño, lo cual denota que existe un descontento y para resarcirlo buscan vías alternas para solucionar problemas. El Sujeto 2 expone que la idea de involucrar a los asesores es que pueden aportar ideas provechosas, en tanto no están involucrados en el problema, a fin de establecer una escala salarial diferente. Por su parte, el Sujeto 3 señala que el fin primordial consiste en desarrollar una escala más competitiva, que se adapte a las exigencias reales del mercado laboral.

El Sujeto 4 añade que anteriormente lograron desarrollar una escala salarial, con principios distintos a los emanados del MPD, lo cual los exceptuaba por Decreto Presidencial, de cualquier actualización salarial, de este modo se quedaron rezagados, en cuanto a la competitividad que ofrecía la escala general que debían acoger por Ley, por esto actualmente, desde el último incremento decidieron apegarse a la misma, ya que establecía mayores salarios que la que habían desarrollado.

En este sentido, resulta evidente que existe un descontento generalizado en cuanto a este subproceso, el cual se ha tratado de resarcir por la vía de la asignación de remuneraciones adicionales, estableciéndose así un vínculo entre el desfase de la estructura y la numerosa cantidad de bonos que algunos Ministerios otorgan. En estos términos pareciera que otorgar remuneraciones adicionales, con carácter de bonos es una práctica común, lo cual posee sustento en que los cinco sujetos expusieron que se asignan bonos a los funcionarios, los cuales pueden o no estar autorizados por el MPD.

Para continuar con este orden de ideas, el subproceso de Remuneraciones Adicionales, ha venido a ser la tabla de salvación de aquellos entes ministeriales, en tanto ninguna de las propuestas de reestructuración de la escala salarial han sido aprobadas por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, razón por la cual la vía de escape seguirán siendo las remuneraciones adicionales, cuestión que en este momento sólo persigue la intención de hacer referencia a la situación, ya que cuando se analice el contexto esto tomará mayor relevancia, de hecho teniendo claro el contexto normativo se pudiera pensar en algunas conclusiones.

El subproceso que pareciera tener mayor trascendencia en los ministerios, tal y como emana de la Dirección General de Coordinación y Seguimiento del MPD es el de evaluación de desempeño, ya que de modo generalizado, los actores coinciden al enfatizar que gestionan la evaluación de desempeño del personal de manera igual, en cuanto a la frecuencia de ejecución y diseño del manual. Sin embargo como ha sido común en los restantes subprocesos existen inconformidad, con respecto a la norma, siendo este el caso del Sujeto 1, quien planteó que han hecho algunas modificaciones, en torno a las competencias que se toman en cuenta, a fin de evaluar al funcionario, las cuales han sido aprobadas por el ente rector, ya que propone mejoras del proceso. Por su parte, el Sujeto 4 acota que el instrumento puede ser considerado excepcional, ya que incluye a las competencias además del cumplimiento de los objetivos individuales.

Uno de los posibles resultados que puede arrojar el subproceso de evaluación de desempeño es el de excepcional, a lo cual pareciera dársele importancia, en cuanto resulta ser una vía favorable, a fin de alcanzar mayores compensaciones y por tanto, mejor posicionamiento en la escala. En este sentido, el Sujeto 2 establece que para ese Ministerio, en aquellos casos donde el resultado sea excepcional, se debe anexar una planilla de aprobación por parte de cada organismo y posteriormente sea enviada al MPD, en la cual el supervisor debe justificar la asignación del rango excepcional.

Al propósito del mencionado subproceso, el Sujeto 1 plantea que es común que la evaluación de desempeño arroje resultados excepcionales en ese órgano ministerial, lo que es inconsistente con el hecho que haya tantas deficiencias en la Administración Pública, ya que además señala que es una tendencia generalizada en el resto de los Ministerios. Este planteamiento puede ser el punto de partida para señalar que no existe una estrecha relación entre los resultados reales de la evaluación de desempeño y el posicionamiento en la escala.

En lo referente a la periodicidad, la evaluación se debe llevar a cabo dos veces al año, tal como lo estipula la LEFP y puede o no impactar en el incremento a otorgar, ya que la Ley al dejar la opción abierta, esta posibilidad sólo dependerá de la disponibilidad presupuestaria de cada organismo. Actualmente sólo se toman en cuenta el desempeño individual, sin

embargo existe un proyecto para incluir el desempeño institucional en la evaluación, lo cual aseguran los líderes del MPD, en la materia.

Retomando el subsistema de las remuneraciones adicionales son aquellas que quedan sentadas en la Convención Colectiva Marco de la Administración Pública Nacional 2003-2005, ya que aunque son de aplicación obligatoria para los beneficiarios, en la realidad aplica sólo en aquellos casos que la capacidad presupuestaria lo haga posible, además se pudo percibir que hay remuneraciones adicionales que no están especificadas en la Convención Colectiva y que de igual manera son otorgadas a los funcionarios.

En el Capítulo I de esta Convención Colectiva se define a cada uno de los participantes, tanto patronos como beneficiarios, circunscritos a la Administración Pública Nacional, la cual tal como se entiende en este convenio está conformada por los Ministerios, Vice-Presidencia, Oficinas Nacionales de la Presidencia, Institutos Autónomos y Procuraduría General de la República, a quienes corresponde el cumplimiento de la convención colectiva, siendo ésta la razón por la cual, en el presente estudio se hace referencia a la Convención Colectiva Marco de la Administración Pública Nacional 2003-2005, ya que la Administración Pública Nacional Centralizada se encuentra circunscrita en estos términos.

En el Capítulo II se procede a señalar cada una de las cláusulas sociales, socioeconómicas y sindicales que constituyen los beneficios del trabajador y por tanto remuneraciones adicionales pecuniarias o de otra índole. En este sentido se señalarán las dos primeras, ya que las cláusulas sindicales aplican sólo a los representantes de los sindicatos, en lo referente a la inamovilidad, la prima sustitutiva de la evaluación de desempeño, sedes sindicales, eventos sindicales, licencias sindicales y junta de conciliación.

A efectos de esta investigación se estableció que la recolección de la información se limitaría a aquellas remuneraciones valoradas de forma monetaria, aún cuando se hace referencia a las que se asignan a los Funcionarios y son de carácter no monetario.

A Continuación se hará referencia a las cláusulas mencionadas:

Convención Colectiva Marco de la Administración Pública Nacional 2003-2005

CLAUSULAS SOCIALES	
Asociaciones Cooperativas	Apoyo a las asociaciones de carácter social y participativo que constituyan los Funcionarios Públicos, orientadas al beneficio del mismo.
Celebraciones	Realización anual de un acto solemne de reconocimiento, con motivo del día del Funcionario Público, así como festejación del día del padre, de la madre y día de la secretaria.
Convenios Interinstitucionales	Suministro de los mecanismos necesarios que permitan la celebración de estos convenios tendientes al desarrollo integral del Funcionario en diversas áreas.
Campañas de Prevención	Desarrollo de campañas informativas internas sobre la prevención del SIDA y otras enfermedades contagiosas en todos los centros de trabajo, a fin de aplicar medidas de seguridad y tratamiento, orientadas a preservar la salud de los Funcionarios.
Exámenes Clínicos	Los exámenes clínicos y de laboratorio se efectuarán con la finalidad de restablecer la salud del Funcionario o tomar medidas preventivas para el resguardo de la misma, de este modo no se exigirán como requisito para el ingreso a la Administración Pública.
Condiciones de Salud del Funcionario	Los Funcionarios portadores de patologías, con medicaciones periódicas no podrán ser limitados en sus funciones, así como se conviene mantener el suministro de medicamentos esenciales, a través de la red hospitalaria, hasta un 80% del costo.
Educación y Formación	Se implementarán mecanismos de participación de los Funcionarios que permitan elaborar proyectos para la educación continua del mismo, orientados hacia la carrera de la Función Pública.
Plan de Vivienda	Se adoptarán políticas adecuadas relacionadas con el desarrollo habitacional a favor de los Funcionarios, en concordancia con la Ley que regula el subsistema de vivienda y política habitacional, la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y la Constitución.
Recreación, Turismo, Cultura y Deporte	Se asume que la organización de actividades recreativas y deportivas es parte de las Políticas Nacionales de Salud Pública para mejorar la calidad de vida de los Funcionarios, en tal sentido las Oficinas de Recursos Humanos darán cumplimiento al presente objetivo.
Higiene y Seguridad Industrial	Se debe constituir en los diversos órganos de la Administración Pública comités de Higiene y Seguridad Ocupacional conformado por un representante de los funcionarios, uno por los empleadores y un técnico en Seguridad Industrial, a fin de garantizar las condiciones mínimas de saneamiento, higiene y seguridad ocupacional.

CLAUSULAS SOCIO-ECONÓMICAS	
Servicios Funerarios	Se garantiza la contratación del servicio funerario que ampare a los Funcionarios y a algunos de sus familiares, siempre y cuando estén debidamente registrados en las Oficinas de Recursos Humanos de cada organismo.
Ticket Alimentario	Se acuerda mantener a los empleados del Sector Público el disfrute del Ticket Alimentario, según la revisión por cada órgano de la Administración Pública.
Escala General de Sueldos	Se conviene ajustar los sueldos, según lo dispuesto en el Capítulo III, Título V de la LEFP respetando las compensaciones obtenidas por los Funcionarios, hasta tanto entre en vigencia la nueva escala general de sueldos. Los ajustes deben ser integrados al Sueldo Básico y las compensaciones obtenidas por el sistema de evaluación se ubicarán en el paso del grado que las contenga.
Revisión de Cargos	Los organismos de la Administración Pública pueden solicitar ante VICEPLADIN la revisión de las series de cargos que estime conveniente introducir o modificar en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos vigente.
Bono Vacacional	Se conviene pagar cuarenta (40) días de sueldo y en el caso que el Funcionario egrese por cualquier causa antes de cumplir un (1) año de servicio se le cancelará en forma proporcional. Este bono incluye el pago previsto por este concepto en la LEFP y en los Convenios Marco anteriores.
Bonificación de Fin de Año	Este pago debe corresponderse con un mínimo de noventa (90) días de sueldo integral de conformidad con lo previsto en el artículo 25 de la LEFP y en el caso que el Funcionario egrese por cualquier causa antes de cumplir un (1) año de servicio se le cancelará en forma proporcional.
Ayuda por Matrimonio	Se conviene en realizar un pago único de cien mil bolívares (100.000) sin incidencia salarial, contribución que se otorgará dentro de los treinta (30) días siguientes a la celebración del matrimonio.
Ayuda por Nacimiento de Hijos	Se conviene en realizar un pago único de cien mil bolívares (100.000) sin incidencia salarial, contribución que se otorgará dentro de los treinta (30) días siguientes a la presentación de la solicitud por la parte interesada.
Caja de Ahorros	Se establece por este concepto un aporte del diez por ciento (10%) del sueldo del empleado, sólo en aquellos órganos que exista este beneficio.
Prima de Profesionalización	Se otorgará una prima mensual equivalente a un doce por ciento (12%) de sueldo básico, previa verificación de credenciales

Compensación por Eficiencia y Productividad	Se acuerda una compensación de eficiencia y productividad, previa evaluación del desempeño del funcionario, en función de los programas operativos anuales de conformidad con lo establecido en las norma de cada ente.
Prima de Antigüedad	La discusión acerca de la prima por antigüedad se remite a la discusión de las Convenciones Colectivas Sectoriales de cada órgano.
Pasivos Laborales	Se acuerda pagar a los funcionarios, con prioridad a los egresados, los pasivos laborales generados con ocasión de la prestación de sus servicios personales, en lo relativo a las prestaciones sociales, de antigüedad y compensación por transferencia
Hospitalización, Cirugía y Maternidad	Para garantizar el cumplimiento de esta cláusula los beneficiario deben estar registrados ante las oficinas de RRHH de cada ente y su implementación se hará a través de Cooperativas constituidas por los propios funcionarios, así como a través de fondos administrados o pólizas contratadas
Bono Único	Se cancelará un bono único sin incidencia salarial de dos millones de bolívares (2.000.000 Bs.). Un millón (1.000.000) en la segunda quincena del mes de Octubre de 2003; quinientos mil (500.000) en la segunda quincena del mes de Abril de 2004 y quinientos mil (500.000) en la segunda quincena del mes de Agosto de 2004
Antigüedad y Jubilación	La Administración Pública Nacional acuerda presentar para la consideración de la Comisión de Desarrollo Social Integral de la Asamblea Nacional una propuesta favorable al reconocimiento de los años de servicio que los Funcionarios Públicos hayan prestado.

Cuadro Nº 3: Cláusulas de la Convención Colectiva Marco

En el caso de la cláusula de Ticket Alimentación se estipula el cálculo siguiente, según la Ley Programa de Alimentación:

La base de cálculo está establecida en el artículo Quinto, de la Ley, publicada en Gaceta Oficial No. 36.538 de fecha 14-09-1998, el cual señala que el monto de referencia es la unidad tributaria que actualmente está en 24.700,00 Bs. El porcentaje de aplicación puede variar entre el 25% y el 50% de ese monto y se multiplica por 25 días hábiles de trabajo restando sábados y domingos. Entonces se tiene 24.700,00*0.50*25=308.750,00, como monto máximo a otorgar.

1.3. Análisis de la influencia de las variables secundarias del contexto en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos (Tabla Nº 9):

1.3.1 Contexto Político

El Sujeto 1 establece su marco de opinión, en base a la relación que existe entre el contexto político y el económico, al considerar que en el caso del ministerio al que él está adscrito, el contexto político influye de manera especial porque éste es el ministerio que mejor representa lo que ha hecho el gobierno por tanto a los últimos les conviene responder adecuadamente en cuanto a la asignación presupuestaria.

Por su parte el Sujeto 3 asocia la influencia política con la honestidad o la corrupción de los funcionarios de la Administración Pública, a lo cual agrega que a fin que los recursos no se desvíen se debe fomentar lo primero.

Tanto el Sujeto 3 como el 4 señalan que la permanencia en los cargos de alto nivel son determinantes en la relación que existe entre la política y el sistema, ya que son este tipo de funcionarios quienes gestan las ideas en torno a los procesos que pretendan introducir innovaciones en el sistema, de este modo el hecho que los cargos de alto nivel no sean permanentes se traduce en un retraso en la ejecución de los planes, lo cual se encuentra asociado con que los cargos de alto nivel actualmente son de poca permanencia. Así mismo señalan que al existir relación entre el Estado, como patrono y las decisiones tomadas por la alta dirección de cualquier organismo, cualquier disposición asumida guardará congruencia con la doctrina del gobierno.

En consonancia con lo anterior se hace relevante es que los Sujetos entrevistados relacionan la influencia política con la distribución jerárquica en la organización y el impacto que ejerce la ideología gubernamental en lo más alto de la jerarquía.

En torno al contexto político, la recolección de la información no se obtuvo de la totalidad de los Sujetos entrevistados, tal como se puede captar en la Tabla, lo cual resulta comprensible si se relaciona la tendencia de respuestas de los Sujetos entrevistados, en la cual

aseguran que la tendencia política pareciera ser determinante, a fin de emitir opiniones y formarse criterios, con respecto al sistema, en este sentido no fue fácil indagar acerca de la influencia de este contexto.

1.3.2 Contexto Económico

El contexto económico guarda relación con la situación de la escala salarial de la Administración Pública, entre otras cosas por ser indicador de lo que perciben los funcionarios por su trabajo, o bien del monto con el que cuentan para la satisfacción de sus necesidades. En torno a esto el Sujeto 2 y 5 consideran que existe un desfase entre la escala de sueldos actual y las condiciones del país, de este modo aún cuando la escala de sueldos haya sido ajustada por Decreto Presidencial no se ha adecuado a las condiciones inflacionarias venezolanas.

El Sujeto 5 agrega que la variable que más influye en el contexto, entre las que son consideradas en el estudio es la de tipo económica, lo que además se encuentra reforzado en que se asocian las deficiencias de tipo económicas, con las insuficiencias de la escala, que es lo que finalmente el empleado percibe como producto de su trabajo. Las razones a estas deficiencias, el Sujeto 3 las asocia con que los recursos financieros, a fin de administrar la escala se obtienen, principalmente de los precios del petróleo y del aporte que hacen las alcaldías.

Pareciera que el MPD, como ente rector debería desarrollar proyectos tendientes a mejorar los valores monetarios comprendidos en a escala, sin embargo el Sujeto 5 expone que éste organismo ha debido generar mecanismos alternos para mantener un ambiente laboral estable el cual no puede ser nutrido por el sueldo, ante lo que se puede deducir que no es posible mejorar la escala, pero sí elementos externos a la misma y que le otorguen tranquilidad al empleado.

Por su parte, el Sujeto 2 estipula que a la par del impacto económico debe considerarse a la normativa puesto que es la que establece los lineamientos acerca de lo que en materia económica pudiera hacerse, o bien ,o que resulta aceptable ante la vista del ente rector. Claro

está que se requieren orientaciones sobre cómo se debe proceder, sin embargo actualmente se percibe como un techado de limitaciones para desarrollar proyectos y no como un marco normativo.

En relación con los dos párrafos anteriores resulta relevante que al mismo tiempo se reconozca que existen búsquedas de otros mecanismos que mejoren las condiciones económicas de los funcionarios y así mismo la normativa restrinja la búsqueda de alternativas. A fin de establecer posiciones ante estas presunciones, pareciera ser sugerente que las alternativas están al margen de la normativa, o bien que la normativa no es capaz de responder a la necesidad de la búsqueda de nuevas opciones, siendo el caso que ambas van en la misma dirección.

El Sujeto 4 asocia la influencia de este contexto con la capacidad tributaria y el bienestar económico, ante lo cual no se parcializa sino plantea que ambos impactarían positivamente en el sistema, entre otros aspectos porque la distribución presupuestaria debe ser tomada en cuenta, a fin de establecer los objetivos de administración de personal y ambos aspectos se relacionan con el presupuesto con el que cuenta cada organismo para las cuentas del personal.

1.3.3. Contexto Tecnológico

El Sujeto 2 propone que la rapidez y eficiencia de los procesos se corresponde con el alcance de la influencia tecnológica en el sistema, por ende se hace necesaria la inclusión de la automatización en los subprocesos que constituyen el mencionado sistema, en este orden de ideas afirma que en el ministerio al cual está adscrito se ha desarrollado un nuevo sistema de nómina en el 2003 con una empresa consultora, a fin de mejorar los procesos y minimizar el porcentaje de error.

La Administración Pública se encuentra actualmente en el desarrollo de un sistema denominado SIGEFIRRHH, a fin de alcanzar la automatización de los expedientes, modernizar los procesos y establecer módulos por cada subsistema de Recursos Humanos, tal como señaló el Sujeto 2. Así mismo acota que este sistema tiene su origen en el SIGECOF, el

cual se está utilizando desde el 2001 para el control de gastos, de este ministerio, sin embargo el primer intento de utilización fue en 1998, periodo en el cual la infraestructura de esta institución no se adaptaba a las especificaciones del sistema.

En esta misma línea el Sujeto 4 refiere que la posibilidad de esta integración denota el conocimiento de la necesidad por parte de los organismos que constituyen la Administración Pública de la adaptación de la tecnología a los procesos.

Acerca del contexto tecnológico pareciera que los Empleados tienen un menor conocimiento de la influencia que ejerce éste en el sistema, con respecto a la economía y la política, de lo cual se puede pensar que tal influencia no ha podido ser captada aún por estos Sujetos, bien sea por razones de desconocimiento de procesos de desarrollo en la materia, o bien porque no existen tales proyectos. En torno a esto, sólo se obtuvo respuesta de los Sujetos 2 y 4.

1.3.4. Otras Consideraciones de los Empleados

Luego de exponer la línea de criterio de los Empleados acerca de cada uno de los subprocesos del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada y de la influencia que ejercen el contexto político, económico y tecnológico en el mismo, se hace relevante señalar que a través de las entrevistas a este tipo de actores, se logró recolectar otro tipo de información que aunque no estaba contemplada en el esquema de preguntas, coincide con lo que se ha denominado la variable focal en este estudio, la normativa.

Los Sujetos 2 y 3 señalan que la normativa establece las orientaciones sobre cómo se debe proceder, o bien constituyen el marco legal de acción, por tanto más que obligatoria se hace necesaria, pero actualmente su función se ha concentrado en limitar las acciones de los distintos entes y burocratizar los procesos. En este sentido, el ente rector en materia del sistema de clasificación y remuneración es el MPD el cual en sus orígenes tenía una razón de ser, tal como afirma el Sujeto 4, la cual es controlar que la administración de recursos

humanos en la Administración Pública no se convirtiera en un centro de clientelismo político, lo cual no se pudo lograr, por tanto se desarrolló otra deficiencia, el sobredimensionamiento de la estructura de cargos, es decir como consecuencia del clientelismo político ha habido un incremento en el número de funcionarios que ingresan a la Administración Pública.

El rol del MPD es lo que está en tela de juicio en el párrafo anterior, ante lo que pareciera que se puede resumir en lo siguiente: existe un punto de partida, el rol de regulador del sistema del MPD y su incapacidad para asumirlo, lo cual ha traído consigo el despliegue del clientelismo político y el sobredimensionamiento de las estructura de cargos, impactando así ambos elementos de manera peyorativa en el sistema en estudio, idea que se encuentra reforzada en la opinión del Sujeto 4, quien acota que la causa podría sustentarse en una preponderancia de la función controladora sobre la administrativa, desaprovechando de este modo la oportunidad para que los organismos de la Administración Pública alcanzaran mayor autonomía en la administración de recursos humanos.

2. Actor Central

En el caso del actor central cabe establecer que se llevaron a cabo dos tipos de entrevistas, una tendiente a definir la opinión oficial del Ministerio de Planificación y Desarrollo acerca de los elementos internos del sistema y la influencia del contexto en el mismo y otra que permitiera detectar el posicionamiento de este ministerio, en relación a los proyectos tendientes a optimizar los subprocesos del sistema en estudio, que se pudieron identificar en las entrevistas hechas a los Empleados.

A fin de investigar lo primero, se entrevistó a un representante de dicho organismo, adscrito a la Dirección de Sistemas de Personal y para lo segundo se llevaron a cabo entrevistas con otros dos representantes del actor central, incluyendo al Vice-Procurador de la República, por pertenecer al ente encargado de asesorar legalmente al Estado, por lo que mantiene vínculo con el Ministerio de Planificación y Desarrollo, a fin de prestar asesoría, en materia legal pertinente al ámbito de competencias del ministerio.

2.1 Tablas Resumen:

Tabla Nº 10: Actor código 002. Elementos internos y variables secundarias del sistema

	SUJETO 1		
SISTEMA DE VALORACION	Los cargos están valorados por el método de familia de cargos, método de valoración que data desde los años 60, con la creación de la OCP, del cual no existe ningún soporte y que fue desarrollado con el apoyo de una compañía norteamericana. Actualmente existe un proyecto, liderizado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, a fin de redefinir el sistema de compensación y mérito, según las exigencias de los organismos adscritos a la Administración Pública Centralizada, en materia de remuneración.	**VARIABLES CONTEXTO SECUNDARIO**	Resulta obvio que el contexto impacta en el sistema, de hecho el proyecto que se pretende llevar a cabo se ha definido en función de las exigencias de índole económicas de algunos sectores inherentes a la Administración Pública. En cuanto a lo político, el sistema debe estar alineado al Plan General de la Nación, en lo concerniente a la economía debe corresponder a las necesidades inflacionarias del país y con respecto a lo tecnológico, el proyecto debe incluir la creación de una base de datos de la totalidad de la Administración Pública Centralizada. El proyecto se va a llevar a cabo, dado que es de conocimiento propio que la escala de remuneración no se adapta a las exigencias inflacionarias y a las condiciones del país y como respuesta a las exigencias formuladas por algunos organismos adscritos a la Administración Pública Centralizada, se han evaluado nuevas condiciones en lo que ha remuneración se refiere.. Se espera que el mencionado proyecto se encuentre en vigencia a partir del año 2006, ya que se está esperando respuesta del Banco Mundial para aprobar el crédito, inclusive para la automatización de ciertos procesos, que permitan un mejor desempeño por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo en la consecución de sus funciones.
ESTRUCTURA DE CARGOS	La estructura se encuentra respaldada en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos y tiene como fundamento el sistema de valoración de Familia de Cargos. La última actualización del manual fue hecha 1994, por lo que existen cargos que no están contemplados en el mismo y los que se han aprobado no se han incluido, por ello la urgencia de llevar a cabo dicho proyecto donde se pretende incluir a la totalidad de la Administración Pública.		
ESCALA DE SUELDOS	Existen tres escalas para tres grupos distintos, una para los cargos administrativos que comprende del grado 1 al 14, para los cargos técnicos y profesionales que va del grado 15 al 26 y la última para los cargos de alto nivel, que cuenta con 5 niveles. Los incrementos de las dos primeras escalas se aprueban mediante decreto, en Gaceta Oficial y en el caso de los cargos de alto nivel se hace por punto de cuenta en la Presidencia de la República. En cuanto a los incrementos entre los 15 pasos que comprende la escala de cargos administrativos, técnicos y profesionales, se estima un 2.6 %, lo cual no se ajusta con la realidad inflacionaria del país. La razón por la cual actualmente en la escala hay 15 pasos es la intención de ampliar el número de bandas salariales. La situación actual indica que en la actualización de la escala a lo largo de los años, se han agregado pasos a fin de permitir una movilidad mayor a lo largo de la misma, pero sin embargo los crecimientos porcentuales no han variado. El proyecto mencionado anteriormente también aplica a la estructura salarial, ya que se pretende elaborar un híbrido entre el método de puntos por factor y competencias.		
EVALUACION DE DESEMPEÑO	La evaluación se lleva a cabo dos veces la año, tal como lo estipula la LEFP e impacta en el incremento a otorgar y, por ende en los pasos de la escala, ya que en función del desempeño se dan los movimientos en la misma. El MPD hace seguimiento al cumplimiento de dichas evaluaciones, así como a la prácticas de incremento seguidas por cada ente. Actualmente sólo se toman en cuenta el desempeño individual, sin embargo el proyecto pretende incluir el desempeño institucional.	**PROYECTOS REESTRUC-TURACION**	Algunos ministerio que han llevado a cabo la adopción de escalas de sueldo especiales producto de proyectos llevados a cabo internamente en dichos organismos, han sido el Ministerio de Finanzas y al Ministerio de Producción y Comercio, sin embargo todo el marco legal apunta a que ellos no pueden adoptar otra escala de remuneración sin la aprobación del Ministerio de Planificación y Desarrollo, como ente rector. De hecho, el MPD no reconoce dichos sueldos a la hora que los entes soliciten apoyo para el cálculo de las prestaciones o al momento de jubilar a los funcionarios. La respuesta del MPD es que estos organismos deben esperar la aprobación del proyecto que tendrá un impacto global en pro de todos los organismos.
REMUNERA-CIONES ADICIONALES	Las remuneraciones adicionales que perciben los empleados están contempladas en el Contrato Marco y además perciben compensaciones de carácter permanente, las cuales están reflejadas en la escala desde el año 1995, para sustentar las deficiencias en las estructura. Esta condición en su aplicación, depende de la naturaleza del cargo y en un principio figuraba como un complemento del sueldo.		

Tabla Nº 11: Actor código 002. Rol del Ministerio de Planificación y Desarrollo ante los proyectos de reestructuración llevados a cabo por los organismos

	SUJETO 1	SUJETO 2
ROL MPD	En primer lugar es preciso señalar que estas prácticas son de vieja data, ya que se pueden citar varios casos en los cuales se han hecho modificaciones en la estructura y en la remuneración de cargos de algunos entes dependientes de la Administración Pública Centralizada y a su vez del poder Ejecutivo. Esta situación se agudizó aún más en el año 1999, ya que se ordenó la fusión de varios ministerios que trabajaban con escalas diferentes, lo cual generó inconformidad para los miembros de alguno de los ministerios que se fusionaban, por supuesto, de aquel que fuera remunerado en desventajas, con respecto al otro. En este marco fue común que se tratarán de homologar las remuneraciones, con tendencia a mejorar las condiciones del trabajador y no a empeorarlas, en algunos casos se logró y en otros no, lo cual trajo mayores beneficios a los cargos directivos. Estos ministerios por depender de las disposiciones del Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional se manejaban en un contexto "ilegal", entre otras cosas, por no poseer estatutos propios que le dieran autonomía. Algunos organismos de la Administración Pública poseen Reserva Legal otorgada por La Asamblea Nacional desde su constitución, sin embrago éste no es el caso de los ministerios, salvo que se dicte lo contrario en una Ley o Decreto Presidencial. La respuesta del MPD más bien debe ser trabajar en proyectos que permitan generar un nivel de equidad en todos los ministerios, bajo la premisa que no se pueden desmejorar las condiciones del trabajador, aún cuando la de algunos otros se mantengan constantes, es decir, deben hacer ver a los Funcionarios Públicos que los que no están tan mal salarialmente deben permanecer allí, mientras que se homologa al resto. Esto es muy difícil, de hecho se ha intentando pero inmediatamente los demás entes deciden aumentar el salario de los Funcionarios y la brecha se hace aún más extensa.	La respuesta a estos organismos ha sido que deben terminar por adoptar la estructura de sueldos que establece VICEPLADIN, ya que deben estar organizados, en materia de remuneración según la interpretación estricta de la ley, entonces bien no es viable jurídicamente que se desarrolle esta situación, al menos que sean organismos con un estatuto propio de creación. La tendencia más bien debería apuntar a la flexibilización de la escala global de salarios, a fin de abarcar todas las categorías existentes en la Administración Pública Central, de este modo no existieran diversos sistemas. Hay aspectos que debería considerar VICEPLADIN, con respecto a la escala salarial, entre ellos se encuentra que esto traería consigo un impacto financiero importante, ya que se requieren mayores gastos en beneficios sociales. Cualquier proyecto de reestructuración que se pretenda llevar a cabo debe estar enmarcado en las disposiciones de la Ley y por ende estar liderado por Vicpladin, de este modo, considerando la situación actual, este ente debe tener claro que en los organismos con menor tamaño es que se pueden desarrollar medidas alternativas y comenzar los proyectos de mejora. Adicionalmente debe tenerse presente que el problema involucra al capital humano y su impacto en el abultamiento de la nómina de cada uno de los organismos adscritos a la Administración Pública Centralizada, de este modo siempre se ha tratado de favorecer a los funcionarios de carrera porque son mayoría y se deja a un lado los incrementos de los cargos de confianza y alto nivel, en los cuales se producen mayores descontentos. Hace poco tiempo se hizo un ajuste y se aumentó el 50% a este último grupo.

2.2. Análisis de los elementos internos del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos y la influencia de las variables secundarias del contexto (Tabla Nº 10):

La información proporcionada por el sujeto es congruente con la obtenida por medio de los sujetos entrevistados, representantes de los distintos entes ministeriales, analizada anteriormente.

En lo referente al sistema de valoración y la estructura de cargos, no hay duda que el sistema de valoración utilizado actualmente es el de clasificación por familias de cargos y que los mismos se encuentran reflejados en el Manual Descriptivo de Cargos elaborado por la antigua Oficina Central de Personal y cuya última actualización data de 1994. Por otro lado, coincide la información referida a la escala de sueldos, la evaluación de desempeño y las remuneraciones adicionales, ya que los tres aspectos pueden ser puntualizados en los siguientes aspectos, la escala de sueldos está divida en tres grupos de cargo, para el personal administrativo, para el personal técnico y profesional y para los cargos de alto nivel, conocidos como 99, los cuales están referidos a los directores de línea hasta el Presidente de la República., cuyos sueldos son montos fijos. En cuanto a la evaluación del desempeño, tal *como establece la LEFP afirman que se debe realizar dos veces al año y que el MPD en su* función de ente rector, debe hacer seguimiento al cumplimiento de dicha política. Por último, en cuanto a las remuneraciones adicionales, se hace referencia al Convenio Colectivo Marco, así como a las compensaciones de carácter permanente establecidas en la Ley y reflejadas en cada paso de la escala de sueldos, en función del grado de cada cargo.

A pesar de todo lo anterior cabe destacar que el MPD reconoce la desactualización del Manual Descriptivo de Cargos y otras deficiencias en cuanto al método de valoración de cargos, puesto que señala que se pretende llevar a cabo un proyecto para el año 2006, a fin de redefinir el sistema de valoración de cargos empleado por la Administración Pública, planteando la posibilidad de utilizar el método puntos por factor y por competencias. Al mismo tiempo, este proyecto nace con una idea centralizadora, puesto que se pretende abarcar a todos los cargos de la Administración Pública. Por otro lado, cabe destacar que el mencionado proyecto abarca todo el proceso de clasificación y remuneración de cargos, ya

que se quiere plasmar en la escala de sueldos de la Administración Pública el nuevo sistema de valoración que se utilizaría, donde se definiría un real sistema de compensación y méritos, de igual modo se prevea la inclusión en la evaluación de desempeño individual de cada funcionario, su impacto en el desempeño institucional.

En líneas generales en cuanto a la influencia de las variables secundarias del contexto, destacan tres puntos importantes, que cualquier proyecto que se pretenda llevar a cabo debe estar alineado al Plan General de la Nación, resaltando de esta manera el contexto político, además se debe considerar la realidad inflacionaria del país, tomando en cuenta el impacto económico. A este respecto, el MPD reconoce que la escala de sueldos no se adapta a las exigencias actuales del país, dada la alta tasa de inflación. Por otro lado, resalta la consideración de desarrollar una base de datos de la totalidad de la Administración Pública, así como la necesidad de automatizar ciertos procesos, a fin de poder desarrollar sus labores de una manera más eficiente, tomando en cuenta así la importancia de la tecnología en las gestiones referidas de Administración de Personal.

Por último, el sujeto mencionó ciertos ministerios que han adoptado escalas de sueldos especiales como resultado de proyectos de reestructuración llevados a cabo de manera interna, al respecto apunta que están fuera del marco legal, ya que cualquier escala especial debe ser aprobada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, además, resalta la importancia del proyecto que se ejecutará y tendrá impacto en todos los subprocesos mencionados, por lo que los organismos no pueden desapegarse de la Ley.

2.3. Rol del Ministerio de Planificación y Desarrollo (Tabla Nº 11):

Es importante destacar que ambos sujetos señalan que cualquier organismo que pretenda llevar a cabo reformas en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos a fin de adoptar posiciones distintas a las establecidas en la LEFP, debe contar con un estatuto de creación propio, que le otorgue autonomía en este tipo de decisiones, pero este no es el caso de los ministerios por ser entes totalmente dependientes de la Administración Pública Centralizada, sin embargo, otro tipo de organismos en la Administración Pública, con

características y matices diferentes, si pueden poseer una reserva legal, otorgada por la Asamblea Nacional, que les permita realizar los cambios requeridos. Dado que este no es el caso de los ministerios, ambos sujetos señalan que los organismos que han estado o están bajo una escala de sueldos diferente, por ejemplo, se encuentran al margen de lo que establece la Ley y deben adoptar los lineamientos establecidos por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

El Sujeto 2 plantea que el Ministerio de Planificación y Desarrollo debe plantearse proyectos que permitan alcanzar la equidad en todos los ministerios sin desmejorar las condiciones actuales del trabajador, pero sí frenando el crecimiento salarial de los mejor pagados a fin que se puedan nivelar con los que no lo están, es decir, lograr una homologación de sueldos en cargos con las mismas funciones. Por su parte, el Sujeto 3 señala que la tendencia del Ministerio de Planificación y Desarrollo debe ser flexibilizar la escala de sueldos a fin de englobar las distintas categorías de cargos existentes en la Administración Pública, sin embargo resalta que esto conllevaría un impacto económico considerado que debe ser previsto con anterioridad.

En otro orden de ideas el Sujeto 3, menciona que el capital humano es un factor importante a considerar, puesto que los cargos de carrera han sido los más favorecidos por ser mayoría, lo que ha implicado un crecimiento de la nómina en cada uno de los organismos y un descontento por parte de los cargos de alto nivel. Así mismo, considera que los proyectos de mejora que se pretendan llevar a cabo en la Administración Pública, deben tener cabida desde el punto de vista legal y ser liderados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, el cual debe considerar los organismos de menor tamaño, al momento de desarrollar proyectos de reestructuración.

3. Actor Experto

A continuación se presentará las tablas resumen y el análisis de la información recolectada en las entrevistas realizadas a los Expertos, en el Modelo Diagnóstico, quienes poseen conocimientos acerca de la influencia que ejerce el contexto en el sistema. Adicionalmente se pudo captar otro de información relevante que fue considerada para el análisis.

3.1 Tablas Resumen

Tabla Nº 12: Actor código 003. Influencia de las variables secundarias del contexto:

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6
POLITICO	El aspecto político es más determinante en los cargos de alto nivel, dentro de la Administración Pública Centralizada y en el caso de los niveles medios no pareciera ser tan trascendente. Actualmente la situación política propende a limitar en algunos, el ingreso a los organismos públicos, en calidad de Funcionarios, ya que prefieren no sentirse identificados con ciertas tendencias políticas, sobre todo en los cargos de alto nivel. En este mismo orden de ideas, los cuadros directivos son los que más se favorecen, ya que tienen un mayor acceso al centro de poder. Esta situación influye actualmente, atentando contra la Meritocracia de la Administración Pública, ya que tiene más peso la parcialización política, en este sentido pareciera que el problema no es de presupuesto, sino más bien de índole político.	Cuando los partidos políticos fueron perdiendo poder sobre la Administración Pública, son los sindicatos los que lo ejercen. Pasando más de un clientelismo político a un clientelismo gremial. El clientelismo siempre he existido entonces, pero la ley tiene sus procesos de control y no se puede crecer indefinidamente. Por otro lado, la creación y aprobación de las leyes siempre se ha visto afectada por los juegos de poder existentes entre el ejecutivo y el legislativo., perjudicando así el futuro desenvolvimiento de las mismas. La existencia de un gobierno centralizador, ha hecho que el Estado crezca de una manera desordenada, creando organismos a fin de intervenir todos los ámbitos, en ocasiones esto no ha ido acompañado de estrategias en el ámbito de RR.HH, por lo que el desorden es aún mayor.	El aspecto político incide porque no se asumen la escala de remuneración como consecuencia de un servicio para el estado. La remuneración se plantea en función de parámetros que deben repercutir en beneficios para la empresa, lo cual es el fin principal de la misma y en la empresa privada se mide por las ganancias obtenidas. En el caso de lo público esto se mide por la calidad del servicio, es decir por el beneficio que percibe el usuario, lo cual hace más complejo este proceso y esto no ha sido asumido por el estado. La consecuencia de esto ha sido una desmejora en los servicios públicos y por ende, en la calidad de vida.	El MPD dependiendo del Ministro a cargo ha ido perdiendo vigencia y peso, lo que hizo que con el paso del tiempo se desmoronara, ya que los Ministros tendían a delegar muchas más funciones. Como consecuencia se ha violado la ley, algunas veces no se presentan los Registro de Asignación de Cargos, de hecho el sistema está distorsionado, ya que hay organismos con regímenes especiales. Al mismo tiempo, hay una tendencia a generalizar, es decir a lograr un homogeneidad; pero al mismo tiempo cada ministro ejerce un tipo de cuadillismo y liderazgo específico. Al existir parcialización política se han introducido ciertos conceptos en el sistema, tales como jubilaciones previas y pago de prestaciones dobles.	Las Gerencias de RR.HH son de absoluta confianza, por lo que muchas veces se adecuan las decisiones a la política más que a la técnica. Para ocupar un cargo priva la antigüedad en la función pública, la militancia política, el mundo de las relaciones, la legitimidad y el arraigo; todos estos factores son requisitos de ingreso y permanencia en los cargos de coordinadores y gerenciales, rara vez coincide la profesionalidad. De igual modo los vínculos externos y contactos son de gran importancia, las altas autoridades se mueven con los cargos de confianza. Particularmente las evaluaciones del desempeño tienen una connotación bajo el paradigma de la vocación de servicio y el compromiso, es decir, si no te molestas, si respondes bien, si están con el partido de turno. El personal sobrevaluado, generalmente es fiel al supervisor y está con los procesos de cambio, de esa manera la persona obtiene un determinado ajuste salarial.	La estabilidad laboral anterior ya no existe, puesto que los organismos se encuentran en proceso de reestructuración, en el cual las decisiones han sido que ingrese personal nuevo. En este sentido las condiciones de seguridad en el trabajo han mermado, ya que los funcionarios que han participado en los diferentes movimientos de la oposición al gobierno temen de sus empleos. Por otro lado el sistema de remuneraciones se ve afectado, por el otorgamiento de bonos u otras remuneraciones en período de elecciones. Además VICEPLADIN como el ente encargado de controlar, debería ejercer un seguimiento más elástico y mejorar los tiempos de respuesta, ya que en ocasiones obstaculiza le gestión de los organismos.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6
E C O N O M I C O	El presupuesto se constituye principalmente en base a los ingresos petroleros, de esta manera, si aumentan los ingresos fiscales del petróleo, también lo harán las posibilidades de aumentar el ingreso del empleado público. En consecuencia se debe considerar que los ingresos petroleros no son constantes, por tanto el presupuesto tampoco lo es y no se ajustan los salarios en función de esta situación. La remuneración debería depender de ingresos estables como impuestos y no de fuentes extraordinarias, por no estar vinculada la fuente de ingreso con la actividad productiva misma. Esta es la razón por la que la escala de remuneración deviene en rigidez, por no contar con recursos viables y constantes. Siendo este el caso venezolano, en el cual no se atan los resultados a los procesos, sino al petróleo, entonces queda el mejoramiento de la productividad por afuera. Ante esta situación, los países desarrollados fondean al sistema de remuneración desde un pote, el cual se compone de impuestos y de los resultados obtenidos, en base al rendimiento del trabajador.	Particularmente el contexto económico influye en la capacidad que puede tener el Estado para afrontar los proyectos de mejora y de reestructuración. El desempleo y la inflación juegan un papel importante en el sistema, dado que las escalas de sueldo se quedan pequeñas en el corto plazo por la continua pérdida del poder adquisitivo, al mismo tiempo que el desempleo ha hecho que ingrese personal a la Administración Pública que no está prepara para responder a los cambios que se requieren, dado que la población desempleada preparada, prefiere trabajar en instituciones privadas, más aún con las disputas políticas que existen actualmente en el país.	El desempleo no permite que el estado asuma una política de racionalización en cuanto a salarios, ya que esto es contradictorio con su afán de ser el responsable de la distribución de la riqueza, por esta razón existen salarios desfasados, cuya evolución va detrás de la inflación, inhibiéndose así la racionalización hacia una burocracia más efectiva, con un funcionario mejor preparado. En esta misma línea, el venezolano posee la percepción acerca que el estado venezolano es en primer lugar, el responsable de distribuir la riqueza, producto de la renta petrolera, lo que a su vez es una barrera para crear un ambiente motivación al, dentro del cual el trabajador no percibe el vínculo existente entre el producto y el salario que percibe.	El impacto del entorno económico es significativo dado que el Estado, en Venezuela, se ha caracterizado por ser un creador de puestos de trabajo, hecho que se refleja en las cifras de empleo, donde se percibe al alto porcentaje que de las personas empleadas, pertenece al sector público.	La gestión pública debe responder a las exigencias del entorno, es por ello que los resultados deben ser medidos en función del cumplimiento de las necesidades del colectivo. Al mismo tiempo ocurre, en las realidades de las organizaciones públicas, que en la búsqueda de un culpable ante las situaciones irregulares y ante los problemas no resueltos en dichos organismos, que esto repercute la clasificación y remuneración de los cargos, con o sin razón. La repartición en la Administración Pública se ha llevado a cabo mediante las compensaciones extras y no por cambios significativos en la estructura. Por otro lado la connotación socio-económica que da el cargo no se puede dejar de lado. El status del funcionario es una unidad de medida subjetiva asociado al rol, centrado en el titulo del cargo y la autoridad del mismo al interior y el exterior. Además el bienestar económico y el precio del petróleo inciden en la capacidad para responder en mejoras salariales.	La escala de sueldos actual se encuentra distante del costo de la vida y la inflación, así como de las posibilidades de atraer personas preparadas y competir con la empresa privada en la búsqueda de un personal de calidad. Por otro lado cabe destacar que en ocasiones la discusión de los Acuerdo Marco es tardía, lo cual afecta las condiciones de trabajo. Dichos convenios son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los organismos, por lo que los mismos deben justificar la suficiente presupuestaria que requieren para dar cumplimimiento a dicho acuerdo.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6
TECNOLOGICO	No sabe/No Contesta	La tecnología ha permitido automatizar ciertos procesos en la Admnistración Pública y trabajar con mayor eficiencia, pero si n lugar a duda todavía queda camino por recorrer. Particularmente en cuanto al impacto directo en el sistema. Hoy deben existir muchos cargos relacionados con el área de las tecnologías que no están contemplados en el manual descriptivo de *cargos, por lo cual el* mismo es necesario que se actualice. Cuando se creo dicho manual, fue bajo una concepción que fuese flexible a fin que cada organismo pudiese adoptarlo y realizar los cambios necesarios.	No Sabe/ No Contesta	La Administración Pública tiene mas de 30 años mejorando los procesos de automatización, pero esto no ha originado un desplazamiento de la fuerza laboral. Por otro lado, la cultura tecnológica es algo que debe bajar y ser incentivado por los supervisores, pero ellos tampoco cuentan con la capacidad necesaria y el proceso de la toma de decisiones sigue siendo *apriorístico. Se debe* recordar que una de las formas de distribuir la renta es mediante la creación de empleo público, por lo que se emplean personas para hacer cosas que puede hacer un sistema. MPD quiere adoptar el SIGECOF pero es un sistema que tiene 20 años y se está desactualizando.	En cuanto a la tecnología, actualmente existe una presión para incrementar el uso de la misma y cada vez más los organismos cuentan con páginas web, ya que es indudable los beneficios en el uso de la misma, puesto que obtienes mejores resultados en la consecución de los procesos y la transmisión de la información. Sin embargo, la tecnología *está concentrada por las* capacidades del Estado para responder y en ocasiones representa un símbolo de poder y status de los organismos. La realidad es que aún existen muchos procesos manuales de difícil control, por lo que se están solicitando fondos multilaterales para poder hacer los procesos de una mejor manera.	El avance tecnológico ha sido lento en la Administración Pública Nacional. Siempre y cuando la misma no represente un obstáculo y permita avanzar, simplificar y facilitar los procesos se debe implantar, pero es necesario recalcar que la misma no debe entrabar los procesos, como ha ocurrido en ocasiones, por no contar con la experticia, instalaciones o *conocimientos adecuados.*

Tabla Nº 13: Actor código 003. Proyectos de reestructuración:

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6
PROYECTOS DE REESTRUCTURACION	La causa fundamental es la ausencia de un sistema preestablecido de premios y castigos, lo cual hace muy homogénea a la escala y otros organismo tienden a flexibilizarla, de esta manera se puede hablar de una homologación de circunstancias en la Administración Pública Centralizada. La escogencia de un marco referencial diferente puede tener sustento en la necesidad de atraer a los mejores capacitados en pro de un mayor rendimiento; en la rigidez de la escala establecida por el Ministerio de Planificación y Desarrollo y por supuesto, en los límites presupuestarios impuestos por el estado para cada ente. La escala diferente que asuma cualquier organismo de la Administración Pública Centralizada, debe ser aprobada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, dada la especificidad cualitativa y cuantitativa del presupuesto, lo cual quiere decir que el dinero debe ser gastado justamente en lo que se especifica en la partida, de hecho, si sobra dinero éste debe ser reintegrado a la Tesorería Nacional.	El Ministerio de Planificación y Desarrollo, al contrario de cuando existía la OCP se *encuentra en una situación* distinta. En la OCP trabajaba mucha gente preparada, asesores, técnicos, entre otros, con grandes ideas de mejoras para la Administración Pública, pero en los organismos no ocurría eso, por lo que el choque era muy grande y los proyectos al interior de cada ente resultaban difícil llevarlos a cabo. Actualmente son los organismos los que están demandando cambios y mejoras y no sólo a nivel de la Administración de Personal. Es por ello que algunos han llevado procesos paralelos al margen de lo que establece la ley. El MPD debe lograr tener un rol de asesor y estar en línea con las continuas demandas de las organismos, a fin de poder responder a las mismas. El tema de escalas distintas es complicado, por un lado todos los ministerios tienen un mismo patrono, pero por el otro su contribución al bienestar del país es de diferentes magnitudes	A pesar de no conocer cuáles han sido las reformas en materia de clasificación y *remuneración de cargos,* se debe mencionar que el problema salarial debe ser tomado en cuenta en cualquier proceso de reestructuración de la Administración Pública Centralizada. Sin embargo, no se trata de una cuestión de cantidad, sino más bien de calidad, con una remuneración mayor no se garantiza una mayor productividad, ni un trabajo con calidad.	Ante esta situación el MPD no se ha ajustado a las nuevas tendencias por la imposibilidad de asumir *costos, más aún cuando* hay ministerios con tanta cantidad de empleados, adicionalmente, no existe un personal cualificado en MPD y de este modo se han ido delegando funciones a los Ministerios, de hecho el registro de asignación de cargos es aprobado por cada Ministerio y antes lo hacía la OCP. Algunos casos con regímenes especiales son el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Industria y Comercio. Cuando todos lo organismos presionan para que ocurran cambios en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos es que algo está pasando, tal vez, el MPD debería desaparecer y la función de control la debería ejercer la contraloría.	Existen organismos que manejan gran cantidad de recursos y tienen responsabilidades *financieras, por lo que la* magnitudes del cargo pareciera no ser un valor considerado en el manual o en la escala. Por ello la capacidad de respuesta de los organismos responsables ha sido el diseño de otras estructuras en base a descripciones de cargo reales, ya que los pasos y grados representan criterios fijos en cuanto al nivel del cargo y la antigüedad, nivel educativo y desempeño del ocupante. El problema radica en las homologaciones horizontales entre organismos	La utilización de escalas distintas en la Administración Pública ha ocurrido, tal como fue el *caso del Ministerio de* Producción y Comercio, resultante de la fusión de otros dos ministerios, donde uno de ellos contaba con una escala distinta. Cuando ocurrió dicha unión tuvieron problemas para homologar las remuneraciones de los funcionarios, ya que unos estaban mejor pagados. El contar con escalas especiales no es malo, siempre y cuando existan exigencias laborales de un trabajo eficiente, además *que van en pro de los* beneficios de los funcionarios, pero sin lugar a duda es necesario un control, ya que la situación crea malestar con el resto de los organismos, puesto que el Patrono es el mismo y las condiciones de trabajo distintas. Es necesario un mecanismo de control que bajo ciertos parámetros se controle dichas situaciones, aprobadas bajo ciertos requerimientos.

	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6
CONTINUACION	Cualquier planteamiento que se haga en una reestructuración debe ir orientado hacia la flexibilización y una manera de hacerlo es tomando en cuenta al rendimiento como parte del fondeo del presupuesto, en lo que podrían llamarse partidas globales, además debe tenerse presente que existe un desfase en términos de remuneración con respecto al mercado. La homologación en todos los organismos de la Administración Pública Centralizada debe desaparecer, ya que no es posible que Funcionarios que desarrollan actividades de diferente índole perciban la misma remuneración, además hay organismos con distinta preponderancia.					

3.2. Análisis de la influencia de las variables secundarias del contexto (Tabla Nº 12):

3.2.1. Contexto Político

El Sujeto 1 apunta que la situación política actual tiende a limitar el ingreso de personal a los organismos públicos, ya que los funcionarios prefieren no sentirse identificados con ciertas tendencias políticas, o bien porque se les restringe las posibilidades de ingreso sobre todo en los cargos de alto nivel, en tanto no sean de la misma condición política. En esta misma línea este Sujeto establece que la parcialización política atenta contra la meritocracia,

En consonancia con la opinión anterior y refiriéndose con precisión al Ministerio de Planificación y Desarrollo, el Sujeto 4 añade que este ministerio, en su condición de ente rector, dependiendo del Ministro que lo ha dirigido ha ido perdiendo vigencia y peso, lo que hizo que con el paso del tiempo se desmoronara, ya que los Ministros tendían a delegar muchas más funciones. Al hacer referencia al caso particular de cada organismo, en contraposición a la tendencia a generalizar por parte del MPD, se han introducido ciertos conceptos en el sistema, tales como jubilaciones previas y pago de prestaciones dobles para poder realizar despidos, según el tipo de caudillismo y liderazgo específico que desarrolla cada ministro, lo cual se ve maximizado por los acontecimientos recientes en el mundo de la política.

Por su parte, el Sujeto 5 hace énfasis en la preponderancia que las decisiones políticas tienen sobre las de orden técnica, en el momento de seleccionar al funcionario que debe ocupar ciertos cargos, lo cual sucede sobre todo con los de alto nivel y confianza, de hecho pareciera que entre los requisitos para ocupar un cargo privara la antigüedad en la función pública, la militancia política, el mundo de las relaciones, la legitimidad y el arraigo, siendo estos factores los requerimientos de ingreso y permanencia en los cargos alto nivel, de hecho rara vez coincide con la profesionalidad. De igual modo este Sujeto plantea que los vínculos externos son de gran importancia para garantizar la permanencia, dado que las altas autoridades se mueven con los cargos de confianza.

Resulta de interés acotar que tanto el Sujeto 1, como el Sujeto 5 relacionan el impacto del ámbito político con las situaciones que giran en torno a los altos funcionarios, a lo cual agregan que estos se encuentran más unidos en intereses a los dirigentes políticos, que el resto de los funcionarios.

Por su parte, el Sujeto 2 señala que el clientelismo ha ejercido poder sobre la Administración Pública, por parte de los partidos políticos y actualmente por parte de los sindicatos, de esta manera se puede establecer una alternabilidad entre el clientelismo político y el clientelismo gremial.

En otro orden de ideas, pero referidas a la influencia del contexto político, el Sujeto 5 plantea que, particularmente las evaluaciones del desempeño tienen una connotación bajo el paradigma de la vocación de servicio y el compromiso, es decir, en la medida que se esté en consonancia con la condición política vigente se obtendrán mejores resultados en la evaluación de desempeño, de esta manera el personal sobrevaluado, generalmente es fiel al supervisor y está con los procesos de cambio, de esa manera la persona obtiene un determinado ajuste salarial.

El Sujeto 6, refiriéndose a la estabilidad del trabajador en las instituciones de la Administración Pública, establece que ha mermado, en tanto se encuentra relacionada con la participación en los movimientos organizacionales de una u otra tendencia política. De hecho, en períodos de elecciones el otorgamiento de bonos u otras compensaciones aumenta, según sea el propósito que se pretenda alcanzar. En línea con lo planteado acerca de otras compensaciones se puede agregar que el Sujeto 3 señale que el sistema de remuneración en cualquier organización, se debe diseñar en función de parámetros que repercutan en beneficios para la empresa, lo que en la empresa privada se mide por las ganancias obtenidas y en el caso de lo público esto se mide por la calidad del servicio, es decir por el beneficio que percibe el usuario, lo cual complejiza el proceso. Esta premisa no ha sido asumida por el estado, el cual más bien ha politizado el sistema de remuneración, lo que ha traído consigo una desmejora en los servicios públicos y por ende en la calidad de vida.

Cabe destacar que el Sujeto 2 hace énfasis en la creación y aprobación de leyes que regulen el sistema, procesos que han estado condicionados por la preponderancia de poder entre el aparato ejecutivo y el legislativo del gobierno, lo cual hace percibir que no persiguen normar las estrategias de administración de personal que mejor se adecuen a la realidad del sistema, sino que más bien se trata de una confrontación de poderes, bajo la opinión de este Sujeto.

En líneas generales, se puede destacar que los Sujetos han tejido sus opiniones alrededor de la legitimidad que ha ido perdiendo la política venezolana, sobre todo en los entes ministeriales, en los cuales los cambios constantes de dirigentes y funcionarios de alto nivel han entorpecido la continuidad de los procesos, ya que se deben ajustar a la ideología que traiga cada uno, lo cual asocia las maneras de actuar a los intereses políticos. En este sentido el Sujeto 1 ha establecido que el problema central de la administración de personal, no pareciera ser de presupuesto, sino más bien de orden político.

3.2.2. Contexto Económico

El Sujeto 1 comienza por plantear que el presupuesto con el que cuenta la Administración Pública para los gastos de personal está principalmente constituido por los ingresos petroleros, lo que significa que como los ingresos petroleros no son constantes, tampoco lo son los salarios, en lo que coincide el Sujeto 5. En este orden de ideas, La fuente de ingreso no está vinculada con la actividad productiva, por esta razón y dado que, legalmente no está contemplada la disminución salarial, la administración del sistema debería depender de ingresos estables, como impuestos y no de fuentes extraordinarias. Este Sujeto plantea que la tendencia en este sentido debería ser la que persiguen los países desarrollados, los cuales fondean el sistema desde un *pote*, el cual se compone de los impuestos y de los resultados obtenidos por le trabajador.

La inflación y el desempeño impactan en el diseño del sistema, en lo cual coinciden los Sujetos 2, 3, 4 y 6, quienes en torno a esta idea han hecho sus intervenciones al señalar que las escalas de sueldo no han podido resolver la pérdida del poder adquisitivo; que la

Administración Pública cuenta con el personal menos preparado del mercado porque la población activa con mejores condiciones para hacer frente a los cambios prefieren trabajar en empresas privadas y que el Estado como el responsable de distribuidor de la riqueza considera que el concepto de cantidad de funcionarios es preferible ante que el de calidad de funcionarios, a fin de cumplir este rol, lo que se traduce en escalas desfasadas que no responden a la inflación por la incapacidad de poder mejorarlas, dada la elevada cantidad de empleados de la Administración Pública.

En torno a la idea que la Administración Pública no está en capacidad de atraer personal preparado y competir así con empresas privadas, los Sujetos 2 y 6 han estado de acuerdo. En este sentido, según los Sujetos 2, 3 y 4, el Estado es el principal empleador y en tanto, pareciera que no importaran las capacidades técnicas del personal, sino más bien emplear a la mayor cantidad posible. Esto encuentra soporte en el planteamiento del Sujeto 1 y 3, quienes acotan que en el afán de distribuir la riqueza, por medio de la renta petrolera, se ha creado una barrera entre el salario percibido y el producto de su trabajo. Además el Sujeto 4 señala que las cifras de empleados del sector público es elevada, en correspondencia con la del sector privado.

Pareciera que los indicadores de la economía como el desempleo y la inflación determinan, según la opinión de este grupo de Sujetos la situación del sistema, así mismo dan importancia al rol del Estado como distribuidor de riquezas, lo cual hace que se dejen a un lado otros objetivos, más bien de orden estratégicos y la posibilidad de crear soluciones ante las deficiencias y no hacerlas más graves, a lo que el Sujeto 5 añade que la gestión pública además de responder a las exigencias del entorno deben ser medida en función del cumplimiento de las necesidades del colectivo.

Otro aspecto a tomar en cuenta, como variable del contexto económico que impacta en el sistema son los costos para llevar a cabo procesos de mejora, en base a esto el Sujeto 2 establece que es importante definir el nivel de capacidad que tiene el Estado para afrontar los proyectos de reestructuración y evitar así la búsqueda de mejoras por la vía de la asignación de

las compensaciones extras y no por cambios significativos en la estructura, como establece el Sujeto 5.

3.2.3. Contexto Tecnológico

La tecnología es la variable que permite automatizar los procesos, quedando incluida en esta premisa la Administración Pública, lo cual se encuentra apoyado en lo que el Sujeto 2 plantea al referirse que en algunos procesos la Administración Pública ha podido mejorar la eficiencia, gracias a la tecnología, sin embargo asevera que aún quedan cosas por hacer.

Desde otra perspectiva, que también incluye el impacto del contexto tecnológico en el sistema, el Sujeto 2 afirma que actualmente deben existir muchos cargos relacionados con el área de la tecnología que no están contemplados en el manual descriptivo de cargos, lo que hace pensar que parte de la actualización del sistema debe contemplar la inclusión de estos cargos, producto de los requerimientos tecnológicos.

Existe la creencia generalizada que la automatización de los procesos incide en la disminución de la fuerza laboral, sin embargo, al respecto el Sujeto 4 afirma que los procesos de automatización lleva más de tres décadas tratando de mejorar los procesos en la Administración Pública, sin que esto origen un deslazamiento de la fuerza laboral, en torno a lo cual se pudiera deducir que no ha alcanzado el impacto necesario para mejorar los procesos. Actualmente el sistema SIGECOF es utilizado por los ministerios para controlar los gastos y el MPD ha expresado su voluntad de agregarle un módulo para controlar el área de Recursos Humanos, sin embargo, como plantea el Sujeto 4 el sistema SIGECOF se desarrolló desde, aproximadamente 20 años, lo que conlleva a pensar que carece de la actualización que requiere la introducción de otros módulos.

Se puede establecer que la línea de pensamiento de los Sujetos, en torno a este tema se ha centrado en el reconocimiento de la importancia de la presencia tecnológica en los procesos, así como el retardo de su puesta en práctica. El Sujeto 5 acota que existe una presión en la Administración Pública para involucrar a las prácticas tecnológicas, en los procesos,

dado el beneficio que esto significa en el procesamiento de la información, pero la realidad es que aún se desarrollan muchos procesos manualmente, a lo cual el Sujeto 6 añade que el avance tecnológico ha sido lento, con respecto a las necesidades de esta índole.

En base a esto último es preciso destacar que en ocasiones la introducción de procesos automatizados pudiera más bien generar retrasos en el quehacer de los organismos, en la medida que estos últimos no estén en la capacidad operativa y de infraestructura de acatar las exigencias tecnológicas, tal como afirma el Sujeto 6.

Pareciera según la opinión de los Sujetos 4 y 5 que la implementación de la tecnología se encuentra asociada con los altos niveles de los organismos, o bien con un símbolo de poder y estatus, lo cual debe tender a desaparecer, en tanto incluyan a los medios y bajos niveles en los procesos de automatización, proporcionando las herramientas instructivas, a fin de adiestrar a los funcionarios en el manejo de los procesos.

Los recursos económicos son una pieza indispensable en la automatización de los procesos, en torno a esto el Sujeto 5 señala que actualmente se están solicitando fondos multilaterales, a fin de hacer posible algunas mejoras.

Llegado a este punto es preciso señalar que en la elaboración de las entrevistas, éste fue el contexto del cual se pudo recolectar un menor volumen de información, entre otras razones porque de la influencia de este contexto se puede percibir que no ha logrado un impacto similar al de los otros contextos considerados en el análisis, más aún si se hace referencia a las particularidades de la economía y la política venezolana, acerca de las cuales es común que cualquier actor, inclusive que cualquier ciudadano se forme un criterio. En este sentido de los Sujetos 1 y 3 no se pudo recolectar información.

3.3. Proyectos de Reestructuración (Tabla Nº 13)

Tal como se mencionó anteriormente en la entrevista hecha a los Empleados se pudo captar que se han desarrollado proyectos a fin de optimizar los subprocesos del Sistema que se

está estudiando, por tanto se preguntó a los Expertos acerca de la perspectiva que poseen en torno a dicho proyectos.

A fin de realizar observaciones acerca de las entrevistas se puede señalar lo siguiente:

La homologación de las condiciones del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos es uno de los propósitos implícitos que debe llevar a cabo el Ministerio de Planificación y Desarrollo, como ente rector, es decir debe garantizar que todos los organismos de la Administración Pública Centralizada se rijan por la misma normativa. Sin embargo y en línea contraria a esta premisa los organismos tienden más bien a adecuar la normativa a los requerimientos propios de cada uno, más aún si no existe un sistema de premios y castigos que restrinjan este tipo de adaptaciones, tal como afirma el Sujeto 1.

El Sujeto 2 reconoce el rol de asesor del MPD al cual le agrega que debería estar en línea con las continuas demandas de los organismos adscritos y agrega que en este sentido el tema de procesos de reestructuración en el sistema es complicado, ya que se trata que todos los ministerios tengan un mismo patrono. A esto el Sujeto 5 plantea que el establecer escalas especiales no es perjudicial, siempre y cuando existan exigencias laborales de un trabajo eficiente y que vayan a favor del beneficio de los funcionarios, pero sin lugar a duda es necesario un control, ya que la situación puede crear malestar con el resto de los organismos, puesto que el Patrono es el mismo y las condiciones de trabajo distintas.

En cuanto a la denominación de patrono que han usado los actores se percibe que hacen referencia al MPD, como órgano que establece las directrices por las que se deben regir los demás ministerios, en materia de clasificación y remuneración de cargos. En consonancia con este planteamiento el Sujeto 1 señala que si se diseña una escala diferente a la establecida por Decreto Presidencial, debiera ser aprobada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, entre otras cosas por la especificidad cualitativa y cuantitativa del presupuesto, lo cual quiere decir que el dinero presupuestado debe ser gastado justamente en lo que se especifica en la partida.

Las razones por las que se desarrollan procesos paralelos a los que deben ser son de diversa índole, entre éstas se encuentra la escogencia de un marco referencial diferente, a fin de atraer a los mejores capacitados en pro de un mayor rendimiento, la rigidez de la escala establecida por Decreto Presidencial y los límites presupuestarios impuestos por el estado para cada ente, las cuales forman parte de la opinión emitida por el Sujeto 1. En este mismo orden de ideas, el Sujeto 2 atañe las causas al hecho que las demandas de los cambios se originan actualmente en los organismos de la Administración Pública y no en el MPD, tal como ocurría cuando existía la OCP, como órgano rector, a lo cual agrega que en la OCP trabajaban funcionarios, asesores, técnicos, entre otros, con grandes ideas de mejora para la Administración Pública, sin embargo no puede generalizarse esto a lo que sucede actualmente en el MPD, posición ante lo cual el Sujeto 4 se suma.

Por su parte, el Sujeto 5 ha centrado sus consideraciones en la relación que existe entre las estructuras de cargos y las salariales, ya que asume que la capacidad de respuesta de los organismos adscritos a la Administración Pública Centralizada ha sido el diseño de otras estructuras en base a descripciones de cargo reales, a fin que realmente los pasos y grados de la escala representen criterios fijos en cuanto al nivel del cargo, la antigüedad, nivel educativo y desempeño del ocupante.

Según lo que expone el Sujeto 3 se puede apreciar que aunque no se tengan nociones específicas acerca de los procesos de reestructuración, no es difícil asumir criterios acerca de lo que se está haciendo porque existen condiciones que obligan a la Administración Pública a desarrollar vías de adaptación a las necesidades, de este modo, éste acota que a pesar de no conocer cuáles han sido las reformas, se debe mencionar que el problema salarial debe ser tomado en cuenta en cualquier proceso de reestructuración de la Administración Pública Centralizada, a lo que adiciona que no se trata de una cuestión de cantidad monetaria, sino más bien de incrementar la calidad de los resultados, ya que con una remuneración mayor no se garantiza una mayor productividad.

El Sujeto 4 expone que el MPD no se ha ajustado a las nuevas tendencias por la imposibilidad de asumir los costos que trae consigo esta posición, más aún si se considera la

numerosa cantidad de empleados, pero al mismo tiempo establece que si todos lo organismos presionan para que ocurran cambios en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos es que sin duda se hacen evidentes los requerimientos de adaptación a la realidad, tal vez el MPD debería desaparecer y la función de control la debería ejercer la contraloría, siendo ésta la propuesta del Sujeto 4.

Otro aspecto relevante es el que señaló el Sujeto 6 al especificar que la utilización de escalas distintas en la Administración Pública ha ocurrido, tal como fue el caso del Ministerio de Producción y Comercio, resultante de la fusión de otros dos ministerios, de hecho al ocurrir dicha unión tuvieron problemas para homologar las remuneraciones de los funcionarios, ya que unos estaban mejor pagados. A esto, el Sujeto 4 agrega que existen algunos casos con regímenes especiales, tales como el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Producción y Comercio.

Haciendo referencia esto último, se pudo confirmar por medio de las entrevistas que el Ministerio de Finazas actualmente posee una escala salarial apegada a lo establecido por el MPD, sin embargo anteriormente llegó a desarrollar una escala diferente. En el caso del Ministerio de Producción y Comercio no se tiene conocimiento de la situación actual de ninguno de los elementos que conforman al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, ya que no formó parte de la muestra del presente estudio.

A modo de cierre de ideas, en referencia a estas entrevistas, se puede mencionar que la mayoría de las reflexiones se tejieron en torno al subproceso de la escala de sueldos, entre la totalidad de los subprocesos considerados en el sistema, lo cual resulta de interés porque pareciera que es percibida por los sujetos como un elemento central en el sistema, de lo cual pudiera deducirse que la pretensión inicial de los procesos de reestructuración es lograr escalas de sueldos más competitivas que las que pueda ofrecer el Estado, mediante el Ministerio de Planificación y Desarrollo como ente regulador.

4. Actor Asesor

Por último se entrevistó a dos asesores que han participado en proyectos de reestructuración en la Administración Pública, a fin de captar como perciben el contexto dentro del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, así como su visión sobre los proyectos de reestructuración que se han pretendido llevar a cabo en diferentes organismos.

4.1. Tablas Resumen

Tabla Nº 14: Actor código 004. Influencia de las variables secundarias del contexto y los proyectos de reestructuración

	SUJETO 1	SUJETO 2
POLITICO	La influencia de la política en el sistema de clasificación y remuneración actual se encuentra encausada en los planes y la misión del nuevo gobierno, sobre todo en la tendencia a la creación acelerada de nuevos organismos. Estos nuevos organismos, que no son ministerios pero que dependen de la Administración Pública Centralizada han traído para VICEPLADIN un vacío, en cuanto poseen sustento normativo, con rango de ley, pero no tienen claro cuál debe ser la forma de organizarse, ni mucho menos la administración salarial que deben asumir, por consiguiente asumen el rol de VICEPLADIN y generan una escala. Adicionalmente han comenzado a desarrollar sus operaciones de manera rápida, sin sistemas, ni estructuras, preestablecidas, ni mucho menos aprobadas por VICEPLADIN, dicho de otra manera, no han tenido tiempo para hacer las cosas bien. Este es el caso de muchos organismos dependientes de los ministerios, por tanto de la Administración Pública Centralizada. Como consecuencia de esta situación dichos organismos suelen recurrir a organismos externos en busca de asesoría, hecho que ocurre no sólo en esos casos, sino en aquellos ministerios donde VICEPLADIN no puede dar respuesta a las solicitudes y es cuando ese organismo ya no puede controlar el sistema de clasificación y remuneración de todos los organismos adscritos. Se puede mencionar dos tipos de ministerios, aquellos que no desean parecerse al resto de la Administración Pública y por tanto desarrollan una escala diferente, siendo este el caso de aquellos ministerios que han asumido posiciones diferentes en cuanto a remuneración y aquellos que llevan a cabo cambios por desconocimiento de cómo hacerlo bien, apegado a la normativa legal. Entonces bien, la situación política actual no ha permitido que VICEPLADIN se desarrolle como asesor y además no procuran que se hagan las cosas correctamente, en materia de remuneración, bajo estricta legalidad, ya que pareciera que importa más la rapidez con la que se hacen las cosas.	Indudablemente existe una gran influencia, puesto que las decisiones y acciones relacionadas con el personal están motivadas, en gran medida, por los objetivos políticos. Esto ocurre en mayor proporción en los cargos de libre nombramiento y remoción, cuyos ocupantes sirven bajo la voluntad de la persona que los nombró. En este sentido, los cargos directivos en la Administración Pública son inestables y temporales, por lo que en una organización cuando se pretende realizar cambios, cada vez que exista un director o ministro nuevo, es necesario que ese nuevo ocupante este de acuerdo con las ideas de cambio iniciales, esto hace que los proyectos se lleven más tiempo en su consecución y retarda los procesos. Por otro lado, puede ocurrir que los directivos sean resistentes al cambio o no le apetezca introducir mejoras puesto que los riesgos son altos. Además se puede agregar que la politización y el clientelismo afecta a los puestos de trabajo, ya que esos dos factores hacen que los puestos que son atractivos, dadas las características de la organización y sus beneficios, tiendan a ser asignados a "dedo" y no por concurso y mérito. Así mismo, ante esta situación, el Ministerio de Planificación y Desarrollo poco puede hacer cuando las decisiones emanan de entes superiores., viéndose mermada su participación, es decir, no actúan con criterios propios sino en base a decisiones políticas.
ECONOMICO	La situación económica actual ha hecho que las organizaciones tengan la necesidad de mejorar las condiciones en cuanto a sueldo, de sus funcionarios, de lo contrario perderían la posibilidad de contar con el personal realmente valioso, ésta es una manera de retenerlo. En el caso de los organismos de la Administración Pública en general sucede que los funcionarios le den mayor importancia a la sensación de estabilidad laboral, caso contrario a lo que puede suceder con el personal de confianza y gerencia de media, quienes probablemente harán mayores exigencias, en cuanto a la remuneración. Como consecuencia de la manera cómo los organismos han asumido estas exigencias, se pueden clasificar en los menos arriesgados y los más arriesgados. Los primero son los que asumen la base legal del Ministerio de Planificación y Desarrollo, es decir, un salario base más compensaciones adicionales, pero le agregan otro tipo de remuneraciones, entendidas estas como componentes extras del salario. De algún modo parten de lo legal pero adicionan compensaciones para mantener a los funcionarios satisfechos. En el caso de los organismos más arriesgados, simplemente asumen escalas diferentes.	Sin lugar a duda ocurre que la inflación hace que la escala de sueldos de la Administración Pública sea deficiente, por lo que los organismos tienden a buscar otras formas de remunerar a sus funcionarios Además, el desempleo ha generado que el Estado como patrono, cree puestos de trabajo, en muchas ocasiones innecesarios, a fin de disminuir la tasa de desempleo y proporcionar mejores condiciones de vida a sus ciudadanos.

	SUJETO 1	SUJETO 2
TECNOLOGICO	Existe un software, denominado SIGECOF, que ahora se encuentra adaptado a los requerimientos de RRHH y por ende, de la administración salarial, se denomina SIGEFIRRHH. Las diferencias existentes en la administración pública, en cuanto a la administración de sueldos, depende muy poco de los avances tecnológicos, inclusive el mantenimiento del sistema actual no depende en mucho del aporte tecnológico, antes influyen otros factores, con mayor impacto. Existe un sistema que facilita la administración del RAC, el cual está diseñado considerando los elementos legales que soportan al sistema. La tendencia debería orientarse a un sistema que abarque la totalidad de la administración de sueldos, desde el ingreso hasta el egreso, incluyendo la compensación. La tecnología entendida como el desarrollo de software ciertamente tiene poco que ver con el diseño del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada, sin embargo, entendida ésta en un sentido más amplio, como el *Know How*, en la parte interna de los organismos existe muy poco y esto sí incide en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos.	La administración de personal es un área que requiere una amplia especialización y con ella necesidades tecnológicas a fin de responder de manera eficiente a las necesidades de los diferentes organismos, más aun, en el caso de Venezuela, donde existe un gran número de entes dependientes del gobierno central. Poco a poco se ha intentado automatizar los procesos, los organismos han adoptado sistemas de nómina y ahora se encuentran digitalizando los expedientes de personal. Más allá de mejorar los procesos internos de cada organización, se debe lograr que la comunicación entre los organismos y Vicepladin sea eficiente y clara, a fin que ese órgano pueda responder con mayor rapidez a las necesidades
REESTRUCTURACCION	Existen avances generales del conocimiento, a nivel mundial, que no han sido asumidos por el organismo rector, por consiguiente la administración pública va en dirección contraria a lo que se requiere. Por otra parte existen problemas estructurales tanto en VICEPLADIN, como en los organismos que constituyen la Administración Pública Centralizada, lo cual hace pensar que la solución costaría conseguirla, aunado al hecho del bajo perfil del personal que compone VICEPLADIN. En este sentido, el proyecto que desarrolle VICEPLADIN debe involucrar a los expertos en el tema, de cada uno de los organismos, a fin de detectar las necesidades y tipologías, así como disminuir la homologación que tiende a la inequidad por no considerar situaciones propias de cada ente. Adicionalmente se deben incluir algunas consideraciones teóricas, ya que el sistema se encuentra impactado por otros aspectos, a partir de los cuales se puede innovar en políticas de administración con el propósito de adaptarse a las exigencias anteriormente mencionadas. El debate debe considerar a la necesidad de mantener el soporte legal de lo que realmente sucede y que las nuevas políticas estén ajustadas al presupuesto y criterio de VICEPLADIN. Tal vez la manera de lograr esto sea establecer lineamientos generales y dar cabida a que cada organismo administre su escala y de esta manera no se atenta contra la autonomía de la administración del sistema. Otro elemento que debe considerarse es que en un mismo organismos, VICEPLADIN coexisten dos roles, el de ministerio y el de rector de los demás ministerios, en materia de administración de personal. A estos no les debe agradar la idea que existan organismos que ganen más que ellos mismo, siendo ésta tal vez la razón fundamental por la que no generan posiciones para que se desarrollen las nuevas escalas.	Los organismos adscritos a la Administración Pública, particularmente los ministerios, han llevado a cabo proyectos de levantamiento de manuales descriptivos de cargos, a fin de adoptar un método de valoración de cargos cuantitativo que permita reflejar de una manera más objetiva la realidad de dichas organizaciones, así como, concluir en una escala remunerativa más competitiva. De igual modo, existen ministerios que emprenden mejoras, ante las deficiencias de Vicepladin, para responder a los cambios actuales, por lo que mediante personas ajenas a la Administración Pública pero con conocimientos técnicos sobre los procesos de personal, buscan asesoría en esta materia.

4.2. Influencia de las variables secundarias del contexto en el Sistema (Tabla Nº 14)

4.2 1. Contexto Político

En cuanto al contexto político las respuestas de estos sujetos estuvieron orientadas en dos sentidos. El Sujeto 1 señala que los objetivos del gobierno actual han influido en el Sistema de Clasificación y Remuneración de cargos, haciendo referencia a organismos que se han creado bajo rango de ley, pero que no cuentan con la capacidad de organizarse en materia de personal, generándose así formas de administrarse diferentes a las establecidas por la normativa. Mientras que por su parte, los ministerios, ante la incapacidad del Ministerio de Planificación y Desarrollo para satisfacer las demandas de los mismos, al igual que los organismos nuevos que se han creado, buscan expertos que puedan brindar apoyo en esta materia. A este respecto resaltan dos tipos de ministerios aquellos que no desean parecerse a la Administración Pública y emprenden la utilización de escalas diferentes o aquellos que por desconocimiento de la normativa asumen posiciones igualmente diferentes. En líneas generales la opinión del sujeto es que la manera como ha ido creciendo la Administración Pública Centralizada, por las gestiones del gobierno, ha hecho que el Ministerio de Planificación y Desarrollo no pueda desarrollar su rol de asesor y por lo tanto no ha podido responder en materia de Administración de Personal.

Por su parte el sujeto 2 afirma que las medidas relacionadas con el personal están motivadas por los objetivos políticos, haciendo énfasis en la designación de los ocupantes a los cargos, violando en ocasiones la normativa referente a los cargos de carrera. Además se refiere a la temporalidad de los cargos de alto nivel, señalando que cada vez que ocurre un cambio en ellos, los organismos deben convencer nuevamente sobre la realización de un determinado proyecto, retardando así la consecución del mismo.

En este sentido, se observa una marcada influencia política en cuando a la influencia de las decisiones del gobierno de turno, ya que la trascendencia de las mismas puede permitirle o no al Ministerio de Planificación y Desarrollo ejercer el rol que le ha sido otorgado.

4.2.2. Contexto Económico

La respuesta de los dos sujetos apunta a la influencia del contexto económico en las escalas de sueldo dentro del Sistema de Clasificación y Remuneración de cargos. El Sujeto 1 señala que las organizaciones requieren mejorar los sueldos de sus funcionarios a fin de contar con el personal preparado que requieren y en este sentido se pueden mencionar aquellos ministerios menos arriesgados que asumen la base legal impuesta, manejando así la escala de sueldos del Ministerio de Planificación y Desarrollo y la administración de las compensaciones pero adicionalmente otorgan otros tipos de remuneraciones, mientras que los ministerios más arriesgados utilizan una escala de sueldos diferente. En esta misma línea el Sujeto 2 apunta que la inflación ha llevado a los organismos a desarrollar otras formas de remunerar a sus funcionarios. Mientras que, en otro orden de ideas, hace referencia a la generación de empleo por parte del Estado a fin de intentar subsanar los problemas en esta materia.

4.2.3. Contexto Tecnológico

Ambos sujetos plantean como poco a poco se ha introducido la tecnología en la Administración Pública. El Sujeto 1, se refiere al SIGEFIRRHH cómo el sistema que está empezando a ser utilizado, mientras que el Sujeto 2 apunta sobre la automatización de los procesos de nómina. Lo más importante independientemente del tipo de tecnología que se use, es que según el Sujeto 1, las diferencias en cuando a la administración de sueldos en la Administración Pública no es consecuencia del aporte tecnológico, sin embargo, el mismo autor refiere que en los procesos internos de los organismo el "know how" es decir, el cómo hacer las cosas, si se ve impacto por los avances en esta materia, tal como apunta el Sujeto 2, esto permite responder de manera eficiente a las necesidades particulares de cada ente, donde se tiene que ir más allá del simple mejoramiento de los procesos internos, para lograr una red de comunicación efectiva entre el Ministerio de Planificación y Desarrollo y sus organismos adscritos, para que éste pueda reconocer sus necesidades.

4.2.4. Proyectos de Reestructuración

Tanto el Sujeto 1 como el Sujeto 2 coinciden en que existen deficiencias en el Ministerio de Planificación y Desarrollo para responder a los cambios que son necesarios emprender en la Administración Pública. Por un lado el Sujeto 1 señala que los conocimientos que existen a nivel mundial no han sido asumidos por este ente, recalcando además los problemas estructurales del ministerio y la ausencia de personal con el perfil que se requiere para llevar a la práctica dichos conocimientos, coincidiendo con el Sujeto 2, en cuanto a que la asesoría de personas con los conocimientos técnicos debe ser buscada en personas ajenas al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

En esta línea, el Sujeto 1 afirma que el Ministerio de Planificación y Desarrollo en el proyecto de mejora que emprenda, debe involucrar a expertos en la materia, a fin de localizar las necesidades propias de cada organismos, señalando que las homologaciones de los cargos atentan contra equidad por no considerar las situaciones propias de cada ente.

Así mismo, el Sujeto 1 también añade que se debe flexibilizar la normativa, ya que plantea la posibilidad de tener lineamientos generales con soporte legal, a fin que los organismos posean más independencia en la consecución de sus procesos y por ende de la administración de la escala de sueldos, que es donde se han incurrido en mayores reformas, que tal como plantea el Sujeto 2, se comienza con el levantamiento de la información de los cargos a fin de desarrollar un sistema de valoración de cargos que culmine en una escala de sueldos más competitiva.

En otro orden de ideas, el Sujeto 1 destaca el doble rol del Ministerio de Planificación y Desarrollo, al ser un ministerio por un lado y por otro, ser rector en ciertas competencias, del resto de los ministerios. Desde esta perspectiva según el sujeto entrevistado, independientemente de la normativa, no sería del agrado del mismo, que existan sueldos mayores a los percibidos por ellos.

VI. CONCLUSIONES

El estudio que se llevó a cabo tuvo como punto de partida la realización de un Modelo Diagnóstico, a fin de estudiar al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada, tal como se ha planteado de manera reiterativa a lo largo del trabajo, en el cual se definieron las variables que se han tomado en cuenta a fin de llevar a cabo el trabajo de campo, principalmente por medio de entrevistas y del análisis de la normativa, por tanto las conclusiones se centrarán en destacar datos relevantes identificados en la recolección de la información, acerca de las relaciones de los elementos que componen dicho modelo.

En primer lugar es importante precisar que la interacción entre los actores, la normativa y el contexto político, económico y tecnológico han devenido en lo que se puede denominar el proceso real del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, considerado éste como una adaptación de los subprocesos del sistema a las particularidades propias de cada organismo adscrito a la Administración Pública Centralizada, conservando lo que la normativa establece. En esto último se hace necesario detenerse, a fin de señalar cómo ha influido el mencionado contexto en dicha dinámica.

En cuanto a la normativa, variable focal del sistema, no es difícil asumir que el rol regulador y asesor del Ministerio de Planificación y Desarrollo se encuentra minimizado ante el papel restrictivo que ejerce el marco legal del sistema, sin embargo según los resultados obtenidos los organismos parecieran hacer caso omiso a las limitaciones y generan mecanismos alternos, a fin de ajustar las necesidades reales al deber ser, más aún si se

considera que los líderes, en materia de clasificación y remuneración han asumido un papel participativo en la búsqueda de mejoras y reformas en la administración del sistema, aún cuando la normativa no permita su implementación.

En cuanto al interés de los organismos en hacer sugerencias de reformas al sistema, la Ley de Estatuto de la Función Pública les otorga la posibilidad de proponer al Ministerio de Planificación y Desarrollo los cambios y modificaciones que estimen convenientes introducir en el sistema de clasificación de cargos a los órganos o entes de la Administración Pública Nacional. En lo concerniente al resto de los subprocesos han quedado incluidos de igual modo en los proyectos de reestructuración, aún cuando la Ley no los mencione.

La influencia del contexto político, según el análisis de los resultados, de modo general se encuentra atada a la alta rotación de los ocupantes de los altos niveles y al clientelismo, lo cual retrasa los procesos de mejoras y además los condiciona en función de las exigencias de poder que tenga la bandera política de turno. Así mismo se percibió que es preponderante la honestidad de los Funcionarios Públicos, a fin que los recursos no se desvíen, en función de la parcialización política. Por su parte, en cuanto al contexto económico del país, se debe lograr una estabilidad que le permita responder al Estado, como patrono, a las exigencias de la gestión de personal de la Administración Pública. Además, la inflación ha generado que las escalas de sueldo no permitan responder al elevado costo de vida, por lo que se han buscado, tal como se explicó, medidas alternas para subsanar esta deficiencia.

Por último, en cuanto al contexto tecnológico, todos los actores están conscientes de la importancia de esta variable en el sistema, puesto que los avances en esta materia permiten llevar a cabo los procesos de una manera más rápida y eficiente, sin embargo pareciera que en la Administración Pública Centralizada los cambios se han dado de una manera lenta, bien sea porque la infraestructura de los organismos no lo permiten o por la restringida capacidad de los usuarios. Por otro lado, también destaca el hecho que la tecnología lleva consigo reducciones de personal y el Estado venezolano se ha caracterizado por ser un empleador por excelencia.

Así mismo no se debe dejar de lado, en cuanto a esta materia que aunque los cambios han sido lentos, sí han ocurrido, ya que se cuenta con sistemas de nóminas, así como la inclusión del módulo de Recursos Humanos al SIGECOF, donde ya ha habido avances en materia de digitalización de expedientes. Lo que queda claro es que los avances tecnológicos que puedan implantarse, deben tender a mejorar los tiempos de respuesta por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como a optimizar los procesos en cada organismo, para disminuir el número de errores.

En resumen, la conjugación de la voluntad política, los medios tecnológicos y los recursos financieros han influido en la dinámica de lo que se ha denominado el proceso real del sistema. En este sentido, algunos organismos han buscado darle forma de proyecto al proceso real, involucrando a los asesores en la búsqueda de propuestas, estableciéndose así una relación que pretende variar de forma definitiva, algunos subprocesos, el contenido y la administración de los mismos, en función de las necesidades y la capacidad presupuestaria de cada organismo, sin embargo la restricciones de la Ley no permite que se lleven a cabo.

Se puede prever que el Ministerio de Planificación y Desarrollo no ha sido receptor de los requerimientos de adaptación que se han hecho evidentes en materia de clasificación y remuneración de cargos, por parte de los organismos, ésta es la razón por la cual existen diferencias entre lo que teóricamente se debe hacer y lo que en la práctica sucede, ya que se buscan vías de escape ante la estandarización de los procedimientos. En torno a esto la tendencia encontrada ha sido otorgar bonificaciones excesivas y generar un abultamiento de los resultados en la evaluación de desempeño, a fin que el funcionario logre mejorar el salario percibido mensualmente, como producto de su trabajo, que es lo que finalmente se persigue con cualquier proyecto de reestructuración en esta materia.

Por tanto, se hace preciso detenerse en el mecanismo por excelencia del que se valen los organismos para nivelar las deficiencias de la estructura de sueldos, la asignación de bonos, los cuales pudieran o no ser aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo y en caso que no lo sean no serán tomadas en cuenta para el cálculo de los pasivos laborales, en el momento de la jubilación del funcionario, en algunos casos. En este sentido, las

prerrogativas sindicales han repercutido de modo importante al influir en la asignación de remuneraciones adicionales a los Funcionarios Públicos, lo cual tiene un mayor impacto en la posibilidad de conceder bonos por cualquier concepto. Hasta aquí no se ha pretendido establecer juicios peyorativos en contra de los procesos que se han descrito, sino más bien justificar las tendencias adoptadas, en base a los datos recolectados.

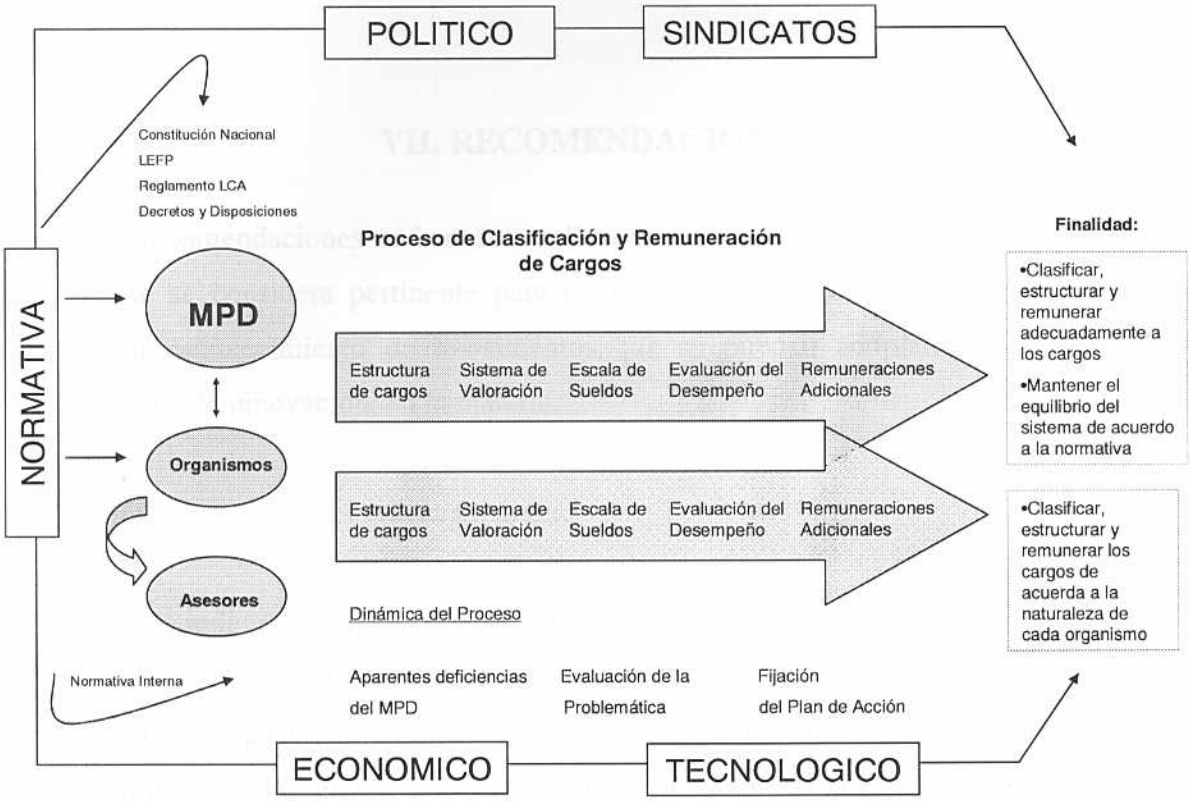
De modo general, se pudo percibir que la dinámica del proceso que ha generado el desarrollo de proyectos de reestructuración, anteriormente mencionados se han llevado a cabo en tres fases, la primera ha sido la detección de algunas deficiencias, cuyas correcciones no han sido asumidas por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, la segunda consiste en la evaluación de la problemática y la tercera en la fijación del plan de acción.

Ahora bien, se pudo apreciar que por parte de los representantes del Ministerio de Planificación y Desarrollo se está desplegando, en la actualidad, un proyecto tendiente a introducir mejoras en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos, así como en la evaluación institucional, el cual se pretende hacer efectivo aproximadamente en dos años.

Llegado a este punto se puede asegurar que la intención de hacer mejoras en el Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo existe, a juzgar por el proyecto que están desarrollando, lo cual denota que hay conocimiento de este organismo acerca de las deficiencias o limitaciones del sistema, sin embargo se estima que la efectividad del proyecto sea dos años, lo que hace pensar que probablemente los organismos sigan desarrollando mecanismos alternos que le permitan hacer mejoras a lo que pueda ofrecer el ente rector. En este sentido se ha producido una respuesta tardía por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo y los demás organismos han buscado asistencia en otros sujetos, a fin de resarcir las carencias.

En base a lo anterior las conclusiones se pueden sintetizar en la presentación de un Modelo Diagnóstico ampliado, que incluye los elementos identificados durante la investigación y que son claves para definir la situación actual del Sistema de Clasificación y

Remuneración de Cargos de la Administración Pública Nacional Centralizada, especificando el caso de los ministerios.



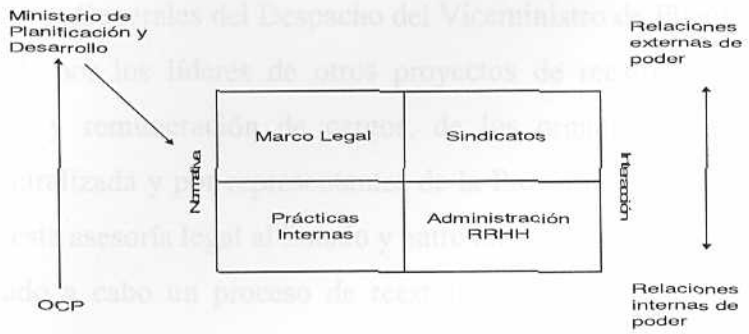
VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se han desarrollado en dos sentidos, las primeras se refieren al enfoque que se considera pertinente para el desarrollo de próximas investigaciones y las segundas al establecimiento de lineamientos que se pueden adoptar, en función de los requerimientos de innovación, en la materia.

Enfoque de próximas investigaciones:

- Se recomienda realizar futuros estudios en torno al Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos de la Administración Pública Centralizada haciendo énfasis en la investigación específica y exhaustiva sobre cada una de las variables del contexto tratadas en el presente estudio y consideradas en el Modelo Diagnóstico, lo cual permitirá obtener una perspectiva más profunda y menos general, acerca de la influencia que tienen en el sistema la normativa y las condiciones políticas, económicas y tecnológicas del país.

- En esta misma línea se propone la consideración de otras variables, tales como los sindicatos y la relación de poder que regula la interacción entre los actores considerados en este estudio. De esta manera se presenta un gráfico que pudiera servir de referencia, a fin de llevar a cabo la investigación:



- Se pudo captar en las entrevistas realizadas, de manera informal la existencia de dos ministerios que no quedaron incluidos en la muestra, que en efecto han desarrollado escalas de sueldos que difieren de las estipulaciones del Ministerio de Planificación y Desarrollo, tal es el caso del Ministerio de Producción y Comercio y del Ministerio de Energía y Minas, en este sentido, se pueden considerar próximas investigaciones a fin de constatar si esto sucede y cuál es la situación actual del sistema de clasificación y remuneración de cargos, en el caso específico de estos ministerios, incluyendo el estudio de la variable focal.

- Resulta de interés enfocarse en aquellos organismos de la Administración Pública Centralizada con dependencia funcional, exceptuando a los ministerios que hayan introducido modificaciones en el mencionado sistema, sin encontrarse impactados por las restricciones legales, por ampararse en la Reserva Legal, lo cual les otorga autonomía funcional y organizativa a la mayoría de los órganos y entes englobados en dicha política y les permite diseñar su propia estructura organizacional, con algunas restricciones que pudieran ser análisis de este tipo de investigación.

Propuesta de lineamientos que se pueden adoptar:

- Al Ministerio de Planificación y Desarrollo, se le recomienda, a fin de estudiar la factibilidad del proyecto de mejora de las condiciones del sistema y optimizar el

tiempo de ejecución del mismo, constituir un comité liderizado por representantes de las Direcciones Generales del Despacho del Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional; por los líderes de otros proyectos de reestructuración en materia de clasificación y remuneración de cargos, de los organismos de la Administración Pública Centralizada y por representantes de la Procuraduría General de la República, ente que presta asesoría legal al Estado y entre otros aspectos porque en esta institución se ha llevado a cabo un proceso de reestructuración en lo concerniente al referido sistema.

- Desde una visión gerencial y estratégica, la situación actual del Sistema de Clasificación y Remuneración de la Administración Pública Centralizada puede servir de premisa para reconocer que los tipos ideales de los procesos son más útiles como modelos analíticos que como referencias a lo que ocurre realmente, de lo que se pudiera sacar provecho en tanto, las organizaciones públicas venezolanas no sólo usen el dinamismo para precipitar el cambio y aumentar los recursos humanos, sino también para entrenar administradores de personal con capacidad de mando y habilidades técnicas, en pro de tener apoyo en los directores de personal para que respondan con creatividad y asuman riesgos, en el momento de desarrollar innovaciones en la materia y así el Ministerio de Planificación y Desarrollo pueda contar con los recursos para asumir un rol de asesor, delegando la administración en cada ente.

VIII. FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se pretende explicar en base a ciertos criterios, las condiciones mínimas necesarias orientadas a la factibilidad del estudio:

En cuanto a la factibilidad técnica, se contó con las competencias, habilidades, conocimientos, instrumentos, herramientas metodológicas, entre otros aspectos, para llevar a cabo este estudio, en cada una de sus fases, desde la elaboración del arqueo bibliográfico, la realización de las entrevistas necesarias y su posterior interpretación hasta el análisis de los datos obtenidos.

Es preciso señalar que los recursos y fondos necesarios, dado el estudio, no resultaron ser un impedimento para la consecución del mismo, ya que, los gastos se encuentran relacionados con el traslado a los organismos de la Administración Pública Centralizada para la concertación de entrevistas y por supuesto, con la presentación del informe, de este modo el estudio es considerado factible, desde el punto de vista financiero.

La factibilidad de tipo institucional, se encontró determinada por el acceso a personas claves, en las Direcciones de Recursos Humanos en los organismos de la Administración Pública Centralizada que formaron parte de la muestra, a fin de obtener la información referida al tema, a través de la realización de entrevistas y revisión de documentos que se encuentran a disposición del público en general. La muestra se conformó en base a las referencias de las personas a las que ya se tenía acceso. Al mismo tiempo, se contó con la opinión de expertos (sociólogos, industriólogos, consultores, entre otros) en la materia, quienes se encontraron receptivos y disponibles para suministrar la información necesaria.

IX. ASPECTOS ÉTICOS

El trabajo está alineado a un conjunto de consideraciones de tipo éticas, las cuales supuso asumir ciertas responsabilidades, en primera instancia, con las fuentes de información. Esto se refiere al compromiso adquirido tendiente a mantener la confidencialidad de la misma, en algunos casos y en otros, a la trascripción de manera exacta de los datos proporcionados por algunos autores.

La ética es un elemento básico para el desarrollo de la naturaleza humana en su relación con el medio social, en tanto determina la estructura moral del medio y la manera en que el individuo acuerda con éste las relaciones de intercambio. En este marco, es preciso considerar que se construyó el estudio y sus resultados, en base a los parámetros que impone la reflexión sobre los distintos códigos morales, teóricos, culturales e inclusive, usuales, más aún, si se considera que estos resultados deben estar plenamente justificados y que, no son suficientes los datos reales, sino además la reflexión y el espíritu crítico que sobre estos se construyen.

Por otra parte en lo que se refiere a las conclusiones finales y recomendaciones, se parte de un conocimiento teórico, que permita comprender la diversidad moral de los comportamientos humanos, sus valores, normas y actitudes que rigen las conductas individuales y de los grupos y que afectan al desempeño organizacional.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, Angel. (1992). Análisis de Políticas Públicas (Serie temas de coyuntura en gestión pública/6). Centro latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD).

- Arratia, Alejandro. (1997). Situación Laboral del Personal en la Administración Pública en Venezuela. Venezuela. OCP

- Barnard, Chester. (1938). The executive Funtions. Versión español, Editorial Alianza, Madrid.

- Bobbio, Norberto. (1985). La Crisis de la Democracia y la Lección de los Clásicos. Barcelona. Editorial Ariel.

- Cea D´ancona, Ma. Ángeles. (1998). Metodología Cuantitativa (Estrategias y técnicas de investigación social). Madrid, Editorial síntesis.

- Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw Hill.

- C.R.B.V (Constitución de la República Bolivariana). 2000. Gaceta Oficial Número 36860

- Davis y Newstrom. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, McGraw-Hill.

- De Pedro, Antonio. (1982). Realidad y Perspectiva de la Función Pública Venezolana. Caracas, Editorial Jurídica Venezolana.

- García Pelayo, Manuel. (1985). Las Transformaciones del Estado Contemporáneo. Madrid, Alianza Universidad, 196.

- González, Rosa. (2002). Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil en Venezuela (Versión final). Banco Interamericano de Desarrollo.

- Guzmán, Raymundo. (1998). Introducción a la Administración Pública. México, Libemex.

- Hernández Sampieri, Roberto y otros. (1998). Metodología de la Investigación. Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

- Kelly, Janet (Coordinadora). (2003). Políticas Públicas en América Latina: teoría y práctica. Venezuela, Ediciones IESA.

- Kerlinger, Fred y Lee Howard. (2002). Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. México, Editorial Mc Graw Hill.

- L.E.F.P (Ley del Estatuto de la Función Pública). 2002. Gaceta Oficial Número 37522.

- L.O.R.P (Ley Orgánica de Régimen Presupuestario). 1996. Gaceta Oficial Número 36916.

- L.O.T (Ley Orgánica del Trabajo). 1997. Gaceta Oficial Número 5152.

- Milkovich, George y Newman, Jerry. (2002). Compensation. EE.UU, McGraw-Hill.

- Morales, Juan y Velandia, Néstor. (1999). Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia, McGraw-Hill.

- Naím, Moisés y Piñango, Ramón (Directores del Proyecto). 1988. El caso Venezuela: Una ilusión de armonía. Venezuela, Ediciones IESA.

- Oficina Central de Personal. (1998). Sistema de Evaluación de Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional. Venezuela, Editorial Impregraf.

- Oficina Central de Personal. (1981). Sistema de Registro de la Administración Pública Nacional. Venezuela.

- Leguisamo, Jorge Luis. (2002). Clasificación y Registro de Asignación de Cargos. Oficina de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos del MINFRA. Venezuela.

- Leguisamo, Jorge Luis. (2004). Información requerida para el nuevo portal del MINFRA. Oficina de Planificación y Desarrollo de Recursos Humanos del MINFRA. Venezuela.

- Reglamento Orgánico del Ministerio de Planificación y Desarrollo. (1999). Gaceta Oficial Número 36829.

- Rupérez y otros, Gerardo y Otros. (2002). El Proceso de Reorganización en la Administración Pública Venezolana. Caso: Procuraduría General de la República. Separata de revista sobre Relaciones Industriales y Laborales Nº 38. Venezuela, UCAB.

- Seminario sobre la Situación Laboral del Personal de la Administración Pública. (1997). México, Secretaria de la Hacienda y Crédito Público.

- Shank y Govindarajan. (1995). Gerencia Estratégica de Costos. (La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva). Colombia, Editorial Norma.

- Silva, América. (2001). Dinámica de las cláusulas relacionadas con los costos del contrato colectivo presentes en los Acuerdos Marcos de los empleados de la Administración Pública Nacional. Tesis de Grado presentada en la UCAB, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, Caracas.

- Torres, Gerver. (1994). ¿Quiénes ganan? ¿Quienes pierden?: La privatización en Venezuela. Venezuela.

- Torres, Gerver. (2001). Un sueño para Venezuela: ¿Cómo hacerlo realidad?. Venezuela, Banco Venezolano de Crédito.

- Urquijo, José I. (1992). La Administración de Sueldos y Salarios. Manuales Universitarios. Serie: Relaciones de Personal. Caracas, UCAB-UCV.

- Urquijo, José I. (2001). Teoría de las Relaciones Industriales: De Cara al siglo XXI. Venezuela, Publicaciones UCAB.

- Urquijo, José y Brito, Aurora. (1993). Evolución de las Escalas de Sueldos de la Administración Pública de Venezuela. Cuadernos Universitarios. Serie: Relaciones Industriales. Departamento de Investigaciones Laborales. Caracas, UCAB-OCP.

XI. ANEXOS

Anexo Nº 1: Escala de Sueldos del Personal Administrativo

	PASOS															
Grado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Amplitud
1	247.104	266.714	273.472	280.585	287.693	295.175	302.652	310.524	318.393	326.670	343.658	352.368	362.200	372.302	382.692	54,87%
2	259.955	280.585	287.693	295.175	302.652	310.524	318.393	326.670	334.947	343.658	361.525	370.688	381.090	391.661	402.588	54,87%
3	273.472	295.175	302.652	310.524	318.393	326.670	334.947	343.658	352.368	361.525	380.326	389.967	400.848	412.030	423.525	54,87%
4	287.693	310.524	318.393	326.670	334.947	343.658	352.368	361.525	370.688	380.326	400.104	410.241	421.688	433.454	445.548	54,87%
5	302.652	326.670	334.947	343.658	352.368	361.525	370.688	380.326	389.967	400.104	420.908	431.574	443.616	455.994	468.717	54,87%
6	318.393	343.658	352.968	361.525	370.688	380.326	389.967	400.104	410.241	420.908	442.796	454.018	466.685	479.706	493.089	54,87%
7	334.947	361.525	370.688	380.326	389.967	400.104	410.241	420.908	431.574	442.796	465.822	477.626	490.953	504.650	518.729	54,87%
8	352.368	380.326	389.967	400.104	410.241	420.908	431.574	442.796	454.018	465.822	490.043	502.461	516.481	530.891	545.703	54,87%
9	370.688	400.104	410.241	420.908	431.574	442.796	454.018	465.822	477.626	490.043	515.528	528.588	543.337	558.496	574.078	54,87%
10	389.967	420.908	431.574	442.796	454.018	465.822	477.626	490.043	502.461	515.528	542.332	556.077	571.592	587.539	603.934	54,87%
11	410.241	442.796	454.018	465.822	477.626	490.043	502.461	515.528	528.588	542.332	570.534	584.993	601.315	618.092	635.338	54,87%
12	431.574	465.822	477.626	490.043	502.461	515.528	528.588	542.332	556.077	570.534	600.201	615.410	632.580	650.231	668.372	54,87%
13	454.018	490.043	502.461	515.528	528.588	542.332	556.077	570.534	584.993	600.201	631.410	647.412	665.477	684.042	703.128	54,87%
14	477.626	515.528	528.588	542.332	556.077	570.534	584.993	600.201	615.410	631.410	664.246	681.078	700.082	719.613	739.690	54,87%

Anexo Nº 2: Escala de Sueldos del Personal Técnico y Profesional

	PASOS															
Grado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Amplitud
15	525.345	567.032	581.402	596.520	611.634	627.539	643.441	660.169	676.899	694.497	712.099	749.127	770.028	791.512	813.595	54,87%
16	552.664	596.520	611.634	627.539	643.441	660.169	676.899	694.497	712.099	730.613	749.127	788.079	810.067	832.666	855.898	54,87%
17	581.402	627.539	643.441	660.169	676.899	694.497	712.099	730.613	749.127	768.603	788.079	829.061	852.193	875.970	900.409	54,87%
18	611.634	660.169	676.899	694.497	712.099	730.613	749.127	768.603	788.079	808.572	829.061	872.172	896.506	921.520	947.230	54,87%
19	643.441	694.497	712.099	730.613	749.127	768.603	788.079	808.572	829.061	850.616	872.172	917.525	943.124	969.436	996.488	54,87%
20	676.899	730.613	749.127	768.603	788.079	808.572	829.061	850.616	872.172	894.848	917.525	965.237	992.167	1.019.848	1.048.302	54,87%
21	712.099	768.603	788.079	808.572	829.061	850.616	872.172	894.848	917.525	941.380	965.237	1.015.427	1.043.757	1.072.879	1.102.814	54,87%
22	749.127	808.572	829.061	850.616	872.172	894.848	917.525	941.380	965.237	990.331	1.015.427	1.068.229	1.098.034	1.128.668	1.160.159	54,87%
23	788.079	850.616	872.172	894.848	917.525	941.380	965.237	990.331	1.015.427	1.041.828	1.068.229	1.123.778	1.155.132	1.187.361	1.220.487	54,87%
24	829.061	894.848	917.525	941.380	965.237	990.331	1.015.427	1.041.828	1.068.229	1.096.004	1.123.778	1.182.214	1.215.199	1.249.103	1.283.953	54,87%
25	872.172	941.380	965.237	990.331	1.015.427	1.041.828	1.068.229	1.096.004	1.123.778	1.152.995	1.182.214	1.243.690	1.278.389	1.314.056	1.350.719	54,87%
26	917.525	990.331	1.015.427	1.041.828	1.068.229	1.096.004	1.123.778	1.152.995	1.182.214	1.212.950	1.243.690	1.308.361	1.344.865	1.382.387	1.420.955	54,87%

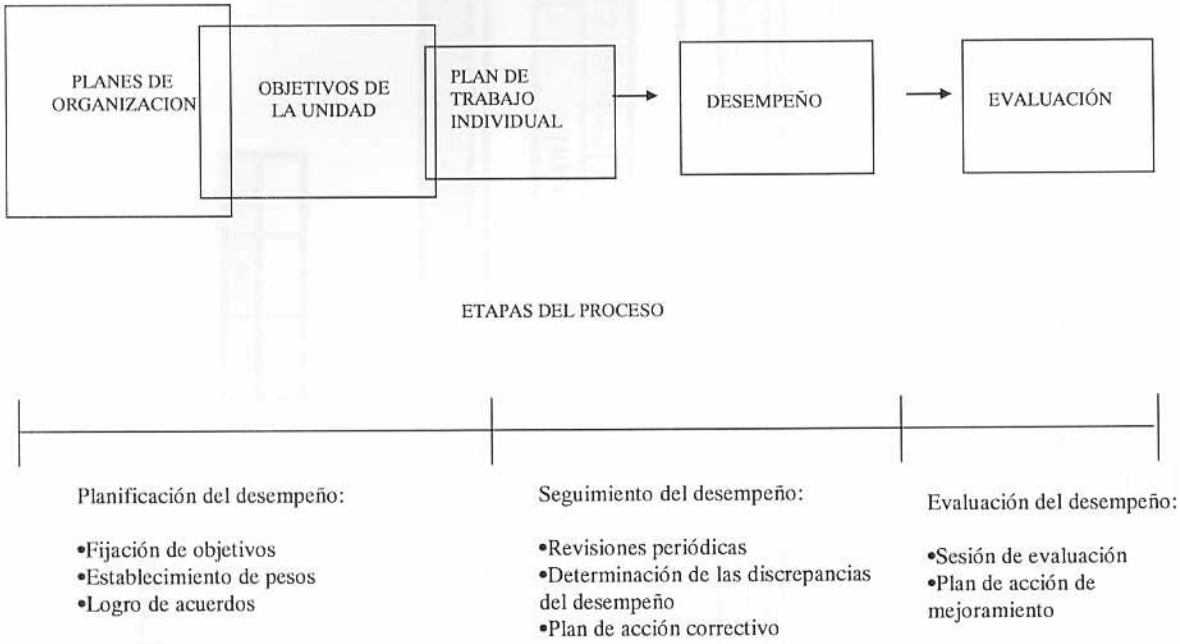
Anexo Nº 3: *Rangos Considerados en la Evaluación de Desempeño:*

Rangos	Descripción
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

Anexo Nº 4: Rangos Cuantitativos de la Evaluación de Desempeño

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE LOS RANGOS DE ACTUACION
100 – 179	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos designados.
180 – 259	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos asignados.
260 – 339	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados.
340 – 419	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales.
420 - 500	Desempeño Excepcional	Desempeño constantemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.

Anexo Nº 5: Proceso de Evaluación de Desempeño (OCP, 1998)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA - MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
DIVISIÓN DE EVALUACIÓN

N°	

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NIVEL ADMINISTRATIVO

PERÍODO EVALUADO	DESDE	D	M	A	HASTA	D	M	A

SECCIÓN "A"
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DEL EVALUADO					
APELLIDOS Y NOMBRES:					
CÉDULA DE IDENTIDAD:		CÓDIGO DE NÓMINA:			
TÍTULO DEL CARGO:		GRADO:		COD. DE CLASE:	
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:					

DATOS DEL EVALUADOR			
APELLIDOS Y NOMBRES:			
CÉDULA DE IDENTIDAD:		CÓDIGO DE NÓMINA:	
TÍTULO DEL CARGO:			
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:			

DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR			
APELLIDOS Y NOMBRES:			
CÉDULA DE IDENTIDAD:		CARGO:	

* EL PRESENTE INSTRUMENTO DEBE SER LLENADO POR EL SUPERVISOR INMEDIATO EN BOLÍGRAFO, LETRA DE IMPRENTA Y SIN CORRECCIONES.
* PARA LLENAR CADA SECCIÓN SE RECOMIENDA LEER DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES CORRESPONDIENTE.

SECCIÓN "B"

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

En esta sección se establecen los Objetivos de Desempeño Individual (O.D.I.) que el funcionario debe cumplir en el período a evaluar.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGO					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	50	TOTAL					

DCD - DE - LB 06/03

SECCIÓN "C"
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

En esta sección se ponderan las competencias en relación al cargo y se evalúan de acuerdo al grado en que estén presentes en el evaluado.

COMPETENCIAS	PESO	RANGO 1	RANGO 2	RANGO 3	RANGO 4	RANGO 5	PESO X RANGO
1.- COMPROMISO CON VALORES ORGANIZACIONALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la Institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.		○	○	○	○	○	
2.- AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lecturas y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.		○	○	○	○	○	
3.- CALIDAD DE SERVICIO: Mide el grado en que los procesos de trabajo y la relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.		○	○	○	○	○	
4.- RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS: Mide el grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área, a fin de optimizar la utilidad y el beneficio de los mismos.		○	○	○	○	○	
5.- ADECUACIÓN A LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN: Mide el grado en que el empleado cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Organización en cuanto a: apariencia personal, puntualidad, asistencia y otras normativas.		○	○	○	○	○	
6.- PRECISIÓN Y RAPIDEZ: Mide la destreza para realizar la labor utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo.		○	○	○	○	○	
7.- RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACIÓN: Habilidad para recibir, comprender y transmitir ideas en forma oral y escrita. Interactúa en forma cordial y colaboradora con superiores, compañeros de trabajo, usuarios internos y externos para mejorar y mantener un ambiente de trabajo armonioso.		○	○	○	○	○	
8.- ORIENTACIÓN AL LOGRO: Disposición por trabajar bien o competir para superar un estándar de excelencia. Asume riesgos calculados y consigue resultados.		○	○	○	○	○	
	50	TOTAL					

SECCION "D"

CALIFICACIÓN FINAL: *Es la sumatoria de los puntajes obtenidos en la sección "B" y "C".*

- **Total sección "B" :** *Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.*
- **Total sección "C" :** *Coloque el total del puntaje obtenido en dicha sección.*
- **Total sección (B+C) :** *Coloque la sumatoria del total de la sección "B" más el total de la sección "C".*

RANGO DE ACTUACIÓN: *Es la expresión cualitativa del desempeño del funcionario.*

- *Ubique el puntaje final en la Escala para obtener el rango de actuación.*
- *Coloque el resultado en el espacio Rango de Actuación.*

Escala Cuantitativa	Rango de Actuación	Definición de los Rangos de Actuación
100 - 179	MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO	*Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.*
180 - 259	POR DEBAJO DE LO ESPERADO	*Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos.*
260 - 339	DENTRO DE LO ESPERADO	*Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados.*
340 - 419	SOBRE LO ESPERADO	*Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos en ocasiones obtiene logros adicionales.*
420 - 500	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL	*Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implicitos en sus objetivos de desempeño individual.*

SECCIÓN "E"

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR:

Indique cualquier observación que considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación del funcionario; así como aquellas actividades que acuerden el supervisor y supervisado a fin de mantener e incrementar las fortalezas demostradas o para corregir las áreas débiles encontradas.

SECCIÓN "D

En esta sección se obtendrá el rango de actuación del evaluado.

CALIFICACIÓN FINAL:

Total Sección "B" _____

Total Sección "C" _____

Puntaje Final (B + C) _____ **RANGO DE ACTUACIÓN :** _____

SECCIÓN "E"

En esta sección, exprese comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar las debilidades presentadas

C O M E N T A R I O S D E L S U P E R V I S O R

FIRMAS:
Fecha: Indique día, mes y año en que realizó la evaluación.
Supervisor Inmediato: Firma del Evaluador.
Jefe Inmediato del Supervisor: Firma del Jefe Inmediato del Evaluador.

A SER LLENADO POR EL EVALUADO. El evaluado indicará en la casilla correspondiente su acuerdo o no acerca de los resultados de su evaluación.
Comentarios: El avaluado podrá expresar cualquier observación adicional que considere pertinente sobre su evaluación.

FIRMA DEL EVALUADO: El evaluado deberá firma como señal de haber sido notificado de los resultados de su evaluación. Sin que su firma implique aceptación o no de los resultados.

FIRMAS: FECHA DE EVALUACIÓN: / /

SUPERVISOR INMEDIATO:	JEFE INMEDIATO DEL SUPERVISOR:

A SER LLENADO POR EL EVALUADO:

¿ Está de acuerdo? SI ☐ NO ☐ Comentarios

FIRMA DEL EVALUADO:	FECHA