

EMPLEO PUBLICO
¿REGIMEN LEGAL, HERRAMIENTA DE GESTION
U OBSTACULO FUNCIONAL?

Por Homero Máximo Bibiloni¹

1.- INTRODUCCION

Mucho se ha escrito doctrinariamente sobre el tema, los fallos van analizando, formando y torneando las distintas facetas o implicancias de sus institutos, la legislación sobre el tema es copiosa en tanto siempre existe el régimen general pero luego se crean múltiples subsistemas específicos que atiendan a las diferentes particularidades de su ejercicio en las distintas áreas competenciales del estado, pero estimo de utilidad como mi mejor aporte a esta entrega, concretar un producto intelectual fuera de los estándares habituales de consideración del tema, señalando un conjunto de afirmaciones, reflexiones y propuestas, en tanto la cuestión en esta etapa que vive la institucionalidad pública, torna inexcusable encarar reformas profundas en este aspecto transversal de la gestión: EL EMPLEO PUBLICO que constituye un tópico central y clásico del derecho administrativo.

Cabe igualmente la aclaración que es menester un sinceramiento critico de lo que sucede con este régimen que abarca problemáticas nacionales, provinciales y municipales, por cuanto no podría decirse que el conjunto de la población o nosotros mismos desde la óptica de ciudadanos singulares estamos satisfechos con el funcionamiento administrativo. Máxime cuando la etimología del vocablo ADMINISTRACION - para quien labora el agente publico - supone la idea de “servir”.

La administración (en sentido amplio) parece haberse apartado en su diario acontecer desde hace bastante tiempo de la noción de servicio, concebido este como un concepto solidario,eficaz y eficiente. .

Así entonces no podría verse en este articulo ni es la intención, condenar intelectualmente a los agentes públicos, sino analizar un aspecto crucial de nuestro tiempo que además engloba a cientos de miles de compatriotas que trabajan en el sector público.

Lo que no debe hacerse,entiendo es eludir el debate, aunque ello sea ingrato, duro o provoque rispideces. Ningún cambio puede concretarse de manera sencilla.

Finalmente creo firmemente que quienes transitamos por el derecho administrativo no podemos seguir realizando análisis y descripciones de marcos teóricos y descontextuados de los principales institutos del derecho administrativo, como si ellos sucedieran en laboratorios aislados de la realidad.

¹ Abogado. Docente, Especialista en Derecho Administrativo. Profesor de Grado y postgrado. Ex Secretario del Instituto Bartolomé Fiorini, y titular interino de Administrativo II , actualmente es Adjunto Ordinario por concursos en dicha materia, títulos y cargos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP. Ex Subsecretario de Asuntos Legislativos del Ministerio de Justicia de la Nación. Consultor y capacitador en materia de Derecho Administrativo, organización y control de gestión. Especialista en Derecho Ambiental (Universidad del País Vasco) .Ex Subsecretario de Asuntos Legislativos del Ministerio de Justicia de la Nación, Director de Planificación en Prevención y Seguridad, integrante de Unidades Ejecutoras. Consultor Municipal e institucional. Actualmente a cargo de la Subsecretaria de Recursos Naturales Normativa, Investigación y Relaciones Institucionales del Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación.

Las instituciones con las que trabajamos en su funcionamiento diario no son ni incoloras ni inodoras ni insípidas, estimando que es la hora de asumirlas tal como son y comprometernos con opiniones que excedan a la anotación de un fallo o el comentario de una ley desde un lugar ajeno y distante de los hechos que da cierta comodidad y tranquilidad futura.

Sin ir mas lejos las políticas de la década anterior (fijadas por quienes ostentaron cargos públicos o gerenciaron importantes empresas privadas) tuvieron actores pertenecientes al derecho administrativo cuyas conductas y aportes concretos generaron impactos ciertos sobre la vida de los argentinos, las cuales fueron ciertamente negativos, y este es un dato inexcusable de la realidad cuyo peor pecado seria omitirla u olvidarla.

2.- EL EMPLEO Y SU INTEGRACION EN UN CONCEPTO MAYOR

Si el conjunto de las necesidades de una comunidad a través de los tiempos, se plasma con un orden de prioridades definidas por la ideología del momento, los contextos políticos sociales y económicos, en el marco de un proceso con vida propia, van definiendo el ordenamiento de tales valores a ser asumidos por la organización estatal, los cuales se denominan y son conocidos como **“cometidos públicos”**.

De la suma de necesidades colectivas, algunas son escogidas y recortadas para su ejecución por parte del sector publico, por no ser esperable o sencillamente no es posible que sea materializado por el sector privado.

Así centralmente: la salud, la justicia, la educación, la seguridad, etc.,son temáticas que si bien igualmente admiten la concurrencia privada, lo hacen sobre la base del paraguas de una programación que integra las finalidades centrales y públicas a lograr, aunque pueden variar los ejecutores, sin perder por ello el Estado la potestad de control.

Empero, la dinámica del tiempo, la variación de las necesidades comunitarias, las nuevas realidades que se construyen día a día en este país de vértigo, demuestran que mientras el contexto es flexible, variable y movedizo las estructuras y herramientas de gestión pensadas para la atención de las mismas, permanecen con mínimas variaciones, cuando no absolutamente congeladas e impertérritas a las evoluciones mínimas imprescindibles para que mantengan vigente el sentido de su creación.

3.- LAS HERRAMIENTAS TRANSVERSALES PARA EL LOGRO DE LOS COMETIDOS PUBLICOS.

Toda estructura estatal posee instituciones que le permiten lograr - o cuando menos intentar hacerlo- sus cometidos específicos. Estas herramientas son básicamente las siguientes:

- La organización competencial. (con sus misiones y funciones)
- Los procedimientos generales o especiales.
- Los contratos administrativos.
- El empleo público.

Es decir que más allá del sistema ideológico que prime, no es pensable el funcionamiento de una estructura que carezca de uno de estos pilares que son interdependientes, y de cuya armonía, adecuación e integralidad en su diseño es dable obtener consecuencias absolutamente disímiles a la hora de valorar resultados. Es decir

la coherencia mínima deseable en los instrumentos diseñados que se constituyen en “medios para” el logro de “fines específicos”.

4.- UN PRIMER HALLAZGO FUNDACIONAL EN LA PIRAMIDE JURIDICA.

Nuestra Constitución alude al tema en su artículo 16 cuando dice:

“La Nación Argentina no admite prerrogativas de sangre, ni de nacimiento: no hay en ella fueros personales ni títulos de nobleza. Todos sus habitantes son iguales antes la ley, y admisibles en los empleos sin otra condición que la idoneidad. La igualdad es la base del impuesto y de las cargas públicas”(subrayado a mi cargo).

Alberdi, referente ideológico histórico inexcusable de la carta magna señalaba sobre el particular:

- en relación a los extranjeros su admisibilidad conforme condiciones que imponga la norma,
- y para los nacionales el derecho ejercitable en un pie de igualdad.

Lo cual es coherente en cuanto igualdad ante la ley pero en ambas circunstancias queda claro que admisibilidad no es ingreso sino expectativa legítima y que por otra parte existía una condicionalidad normativa previa.

La normativa complementaria (leyes que reglamentan el ejercicio Art.31 de la CN) prescriben la estabilidad de los agentes públicos como característica esencial.

En tal sentido veamos las legislaciones en el tema (de tipo general):

4.1. LEY 22140

ARTÍCULO 15.- *El personal tiene derecho a:*

- a) **ESTABILIDAD;**
- b) *retribución por sus servicios;*
- c) *igualdad de oportunidades en la carrera;*
- d) *licencias, justificaciones y franquicias;*
- e) *compensaciones, indemnizaciones y subsidios;*
- f) *asistencia social para si y su familia;*
- g) *interposición de recursos;*
- h) *jubilación o retiro;*
- i) *renuncia;*
-” (subrayado a mi cargo)

4.2. LEY 10430 (y modificatorias)

ARTICULO 6: *Todo nombramiento es provisional hasta tanto EL AGENTE ADQUIERA ESTABILIDAD: este derecho se adquiere a los SEIS (6) meses de servicio efectivo, siempre que se hayan cumplido en su totalidad los REQUISITOS DE*

ADMISIBILIDAD fijados en el artículo 2°, que no hubiere mediado previamente oposición fundada y debidamente notificada por autoridad competente, en la forma que reglamentariamente se disponga. (subrayado a mi cargo)

Ahora bien, ¿cuál es o cuáles son el/los fundamentos central/es de esta particularidad/es en el régimen, que vincula a un ciudadano laboralmente con la estructura administrativa pública?

Sin necesidad de acudir a tratadistas por simples razonamientos, podríamos puntualizar al menos los siguientes:

- La irracionalidad política puede motivar persecuciones y desplazamientos de aquel personal que no adhiera a sus ideas con lo cual habría una penalización de las ideas.
- La actividad estatal debe funcionar sobre parámetros razonablemente objetivos en los niveles no políticos.
- Es necesario garantizar la continuidad en la obtención de las finalidades públicas a través del tiempo .
- La permanencia coadyuva a una mínima experiencia y experticia en el manejo de conocimientos y prácticas aplicadas a una tarea concreta.
- Los costos indemnizatorios - con altas rotación de personal- pueden ser insostenibles presupuestariamente.
- Etc.

5.- CONTENIDOS BASICOS DE UN REGIMEN DE EMPLEO

Siendo que la Constitución alude al mismo, es necesario que en forma posterior las normas que reglamentan las directrices constitucionales diseñen el régimen de funcionamiento de los institutos contenidos en la primera.

Así entonces en las dos normas (nacional y la provincial) ya citadas tendríamos desarrollados diferentes aspectos que le dan sustancia y que se expresan a través de los respectivos capítulos:

5.1. LEY 22140

- Capítulo I. Ámbito de Aplicación.
- Capítulo II . Del Servicio civil de la Nación
- Capítulo III. Ingreso
- Capítulo IV. Derechos
- Capítulo V. Deberes y prohibiciones.
- Capítulo VI. Régimen Disciplinario.
- Capítulo VII. Recurso judicial.
- Capítulo VIII. Situaciones de revista.
- Capítulo IX. Egreso.
- Capítulo X. Reingreso
- Capítulo XI. Disposiciones generales.

Con lo cual los arts. 3,6,7,10,11,15,16, y cctes. tienen directa vinculación con el tema en tratamiento.

5.2. LEY 10430 y modificatorias.

Artículo 1: Excepciones.
Art. 2 a 10: Disposiciones Generales.
Art. 11 a 14: Disponibilidad, cese y reubicación.
Art. 15 a 18: Plantas de Personal.
Art. 19 a 60: Personal de Planta Permanente (derechos)
Art. 61 a 77: Permisos
Art. 78 a 79: Deberes y Prohibiciones.
Art. 80 a 106: Régimen disciplinario.
Art. 107 a 110: Personal sin estabilidad.
Art. 111 a 121: Planta Temporaria
Art. 122 a 133: Organismo de Aplicación.
Art. 134 a 140: Escalafón.
Art. 141 a 152: Agrupamientos.
Art. 153 a 154: Funciones Jerarquizadas.
Art. 155 a 163: Régimen de Ascensos, Promociones y Cambios de Agrupamientos.
Art. 164 a 165: Régimen Salarial.
Art. 166 a 177: Disposiciones Generales.

Con lo cual también los arts. 4, 6, 14, 19 y ccdtes. tienen directa vinculación con el tema en tratamiento.

6.- DISFUNCIONES O DISTORSIONES CREADAS QUE NADIE ASUME PARA SER CORREGIDAS.

El nuestro es un país en donde paradójicamente nos gusta decir cosas, las cuales estimamos **muy positivas para que su aplicación sea a terceros**, pero centralmente no creemos que sean válidas o lisa y llanamente no aceptamos que nos sean aplicadas a nuestras personas. Eso no impide que luego nos quejemos por sus resultados desde el llano y en nuestro rol de simples ciudadanos. Es la clara aplicación de un par de refranes populares que por su sencillez y profundidad permanecen vigentes a través del tiempo.

“Ver la paja en el ojo ajeno y no la viga en el propio.”

o,

“Haz lo que digo pero no lo que yo hago.”

También se practica el deporte de pronunciar frases para su registro en el bronce de la historia o más cerca y pedestremente en las habituales sesiones de “opinología” de café, desatendiendo o ignorando en tales prácticas las causas o consecuencias ciertas y rigurosas que están implicadas en las discusiones.

Veamos algunos ejemplos y las contraccaras de las conductas del “otro yo” de los argentinos, que llevamos todos dentro en donde desde dentro o fuera de la estructura sólo se actúa unidireccionalmente olvidándose del otro:

Desde la óptica de ciudadano o usuario:

- **“El personal administrativo no está capacitado”**
- **¿No le podría conseguir un puesto de lo que sea a ... que es -amigo/a - hijo/a- pariente - mío?**

El/ella puede aprender rápido lo que sea

- *“A la administración le sobra personal”*
- Lo importante es conseguir el empleo, ya que uno se asegura obra social, jubilación, aunque se gane poco y después queda casi medio día libre.
- *“El estado debe incorporar agentes para esta emergencia.”*
- Se ingresa para una tarea extraordinaria y temporalmente acotada. Luego se exige el pase a planta permanente con traslación a otro sitio no importando si ello lo demanda o es necesario en el nuevo destino.
- *Es importante robustecer la carrera del agente y abrir el llamado a concursos.*
- Se actúa con la recomendación depara nombrar a ...en el cargo de
- *La administración pública es un desastre , no generan prestaciones de calidad.*
- No se asume que para un mejor funcionamiento hay que tener gente capacitada y bien paga con un presupuesto acorde y existe una enorme reticencia para pagar impuestos, cuando no media elusión o lisa y llanamente evasión. Es decir que media una pretensión de prestaciones del primer mundo al cual nunca pertenecemos con ingresos públicos y salarios de países periféricos o en vías de desarrollo como el nuestro.

Desde la óptica sectorial :

- *“La tarea esta mal renumerada y es necesario un aumento de sueldo”*
- No se contempla resultado alguno a obtener en la tarea diaria como reajuste o compensación por el aumento, pero igual se busca .
- *“Se plantea una reducción o franja única de ho rario laboral”.*
- No se analiza las implicancias para el destinatario de la tarea (comerciantes, usuarios, contribuyentes, ciudadanos) para la cual se recibe la remuneración y esta adquiere sentido.
- *“Se solicita aumento de salario para las categorías mas bajas...”*
- Al acercar las distancias entre las distintas categorías administrativas, con independencia de la legitimidad en los aumentos las diferencias entre responsabilidades y salarios son geoméricamente inversas como consecuencia de estas decisiones validas en si mismas pero que afectan la funcionalidad del conjunto alterando sentido de la jerarquía y de la responsabilidad.

Y así podríamos seguir recortando situaciones diarias, nutridos de la realidad, de los comentarios o de experiencias vividas o conocidas.

A esta altura cabría decir que lo que se pretende señalar con estos ejemplos , que todos los actores podrán verificar en su entorno , que lo importante es rescatar el sentido primigenio del empleo publico esto es :

- Permite sostener la actividad estatal.
- Es la principal riqueza del estado como único capital real: el humano. El resto es una construcción teórica.
- Son aquellos que permiten el logro de los cometidos públicos.
- Constituye una alternativa de dignidad , desarrollo, y realización de aquellos trabajadores que optan por concretar su proyecto de vida afirmando una carrera administrativa.

7.- ¿EL EMPLEO PUBLICO ES UNA VARIABLE DE LA POLITICA DE EMPLEO O UN PALIATIVO DE LA CRISIS SOCIAL ?

La crisis social inédita con una fenomenal retracción del aparato productivo privado, resultó una de las principales concausas del aumento en los planteles de personal administrativo, como una forma de coadyuvar a mitigar la desocupación.

Si a eso le sumamos las situaciones de algunas provincias que por su estructura productiva ciertamente disminuida, hace que el estado sea el principal empleador, con más la malsana tentación de la política (de todos los colores, y tanto en épocas de dictadura como en democracia) que es pagar con cargos públicos las adhesiones de afiliados -hecho que además es requerido como cosa común por “camaradas” “correligionarios” o “compañeros” – o un premio para los amigos, socializando en todos los contribuyentes ese hecho o “gracia” del príncipe, sin olvidar la frecuencia con que el titular de un ejecutivo electo o responsable legislativo que cesa en su mandato – a ser cubierto por su contrario político- , advierte ese momento de partida como una inmejorable situación para aumentar contratos o a los contratados pasarlos masivamente a la planta permanente.

Es fácil ver que algo que tiene un sentido muy preciso termina siendo absolutamente distorsionado por situaciones absolutamente ajenas a su propia naturaleza.

Así entonces (por la política, por el amiguismo o como una herramienta indebida de solución a una crisis social), el empleo público en lugar de ser la herramienta transversal central para la gestión administrativa se constituye en una pieza complementaria de las políticas de asistencia o promoción social o en una moneda política de canje incorrecta.

En este punto es sustancialmente mejor un subsidio directo, ya que sencillamente tiene un menor costo operativo y logístico. En efecto, un subsidio no lleva aportes ni requiere de una oficina o una justificación de tareas, con más los consumos implícitos que toda dotación de personal requiere, pero se opta siempre por este uso instrumental equivocado.

Pero lo que es definitorio, para una decisión en esta materia, resulta el estudio de la demanda de prestaciones de un área en cuanto su competencia, misiones y funciones con sus posibilidades de procesamiento, y los límites o restricciones que su estructura humana le permite satisfacer, como para definir la grilla de personal a incorporar previa identificación de los perfiles necesarios para ello.

Lamentablemente esto no sucede ni tampoco es fácil de implementar.

8.- ¿UN GOBIERNO POPULAR LO ES EN RELACION A QUIENES Y A

CUANTOS ?

La historia nos ha indicado que los trabajadores organizados han generado épicas gestas insertos en los movimientos populares, y con su esfuerzo y valor han incidido fuertemente en una más equitativa distribución del ingreso.

Ahora bien, segmentando del conjunto de los trabajadores al conjunto de trabajadores públicos, estos son soportados en sus prestaciones retributivas por un esfuerzo nacional compartido. En efecto en un país que tiene el esquema de tributación con un sistema de percepción discutible, en donde todos esperan en forma de cascada los beneficios de la coparticipación (las provincias de la nación, y los municipios de las provincias) esta claro que los impuestos nacionales (IVA, ganancias, capitales, etc.) tienen una fuerte relevancia en la amortización del costo del agente publico, sin contar con la carga adicional de dicho salario proveniente de las contribuciones provinciales y de las tasas municipales que aportamos todos.

Si el empleado publico cumple un cometido solidario y necesario para el logro de los cometidos públicos, debe percibir una contraprestación digna y acorde por el esfuerzo que realiza y su contribución al bien común, pero no existe razón para ser subsidiado.

Por tanto dos cuestiones centrales son exigibles:

- que se haga la tarea debida por la contraprestación recibida.
- que el dinero del contribuyente no sea dilapidado en salarios inútiles para el cumplimiento de la finalidad publica deseable y perseguida.

Basta ver en la casi totalidad de las estructuras administrativas que ciertos presupuestos de gestión se consumen casi totalmente en salarios sin existir remanente relevante para un numero importante de prestaciones imprescindibles, que deben ser atendidas con fondos extras o con asignaciones fruto de endeudamiento. Sin entrar en demasiados detalles y globalizando a nivel municipal podría decirse que en promedio el 80% o más de sus ingresos van a salarios. Ni que decir si ese Municipio cuenta en su estructura con un hospital público, que agrava aún más este distorsivo cuadro.

En este marco adquiere sentido la afirmación de que lo genuinamente popular supone a la mayoría del país, especialmente los excluidos, y todos aquellos que están bajo la línea de pobreza , lo cual no admite tener un grupo de connacionales sostenidos en función del esfuerzo colectivo motorizado unilateralmente - por falta de una real contraprestación sustantiva-, y que esta inequitativa situación a su turno le genere menores prestaciones a quienes contribuyen (a veces vía exiguos consumos de subsistencia) y que tienen un derecho a recibir dichas prestaciones en mérito a la necesidad implícita de las mismas.

9.- LA ESTABILIDAD TIENE QUE VER CON UN VALOR COLECTIVO ASOCIADO A LO SINGULAR.

Si la Constitución impuso la idoneidad como requisito para el acceso a la función publica, no fue una decisión improvisada, sino que ciertamente apuntaba a que por la relevancia de la tarea y por su sentido prestacional es necesario algún requisito preexistente y luego perdurable durante la vigencia de tal relación jurídica.

Claramente la legislación nacional y provincial establecen una coordinación de principios a saber :

- En el orden nacional los arts. 3,6,7,10,11,15,16 antes citados a los cuales remitimos.

- En el orden provincial por su parte, los artículos 4, 6, 14, 19 y ccdtes. antes citados a los cuales remitimos.

Por tanto para la satisfacción de los intereses colectivos es menester que la singularidad de cada agente mantenga esa virtud, experticia o cualidad desde el origen hasta la culminación de su condición de tal.

No es razonable ni sostenible que algo pueda justificarse y mantenerse en caso de perderse los requisitos y atributos sustanciales al sistema. Veamos una comparación vulgar para ejemplificarlo:

- si a quien le dan el carnet de conductor sobre la base de sus aptitudes visuales y auditivas las pierde o éstas se ven sustancialmente disminuidas la autorización otorgada le es revocada al momento de ser reexaminado .

¿Cuál sería la razón para no aplicar este esquema de condiciones/consecuencias al régimen de empleo público, máxime que este régimen responde a necesidades colectivas?.

- Evidentemente ninguna.

Empero si bien la estabilidad es siempre relativa, las causas de cese de la relación jurídica de empleo no verifican – al menos en lo que es la experiencia directa del ejercicio profesional luego de casi 30 años de observación – al supuesto del distracto por la pérdida de la idoneidad que nos marca la Carta Magna.

10.- LA SITUACION ESTATAL.

Si asumimos que las políticas neoliberales de los 90 que tanto denostan y denostaron al estado (pero que paradójicamente se valen o medran prebendariamente de el, el cual tiene como bastiones históricos a Alsogaray, Krieger Vasena, Martínez de Hoz, Cavallo, Lopez Murphy, nuevamente Cavallo, e igualmente dirigentes que invocando sus antecedentes justicialistas extraviaron y distorsionaron el rumbo doctrinario), lograron el objetivo de su esmerilamiento y empobrecimiento simultáneo, tarea destructiva que consistió en:

- CAMBIAR IDEOLOGICAMENTE EL SENTIDO Y RUMBO DEL ESTADO.
- SUMIRLO EN SU PEOR SITUACION LOGISTICA QUE SE RECUERDE PARA QUE NO PUEDA ATENDER LAS DEMANDAS CRECIENTES QUE SUS PROPIAS POLITICAS CREABAN PROVOCANDO UNA FENOMENAL TRANSFERENCIA DE RECURSOS

De esta forma ante la fenomenal crisis en la que se vivía, a manera de permanente espejismo se proponían recetas salvadoras que solo profundizaban la brecha y agravaban el cuadro de la realidad.

¿O acaso el FMI o el BIRF en sus programas de ajuste sistemático y estructural no hablan de disminuir la pobreza, o de mejorar la situación general u otros conceptos semejantes?

De allí que quienes hoy intentan/amos promover nuevas acciones estatales, eficientizar las existentes, cambiar las rutinas, mejorar los procedimientos ,encontramos enormes murallas administrativas, burocráticamente – en su acepción técnica-sostenidas, con culturas formales e informales instaladas que hacen de los cambios – aún los más sencillos – una tarea compleja. De esta manera una visión del estado presente, del estado activo, del estado solidario, carga en su mochila un sistema que más allá de su rigidez natural (como es el sistema de empleo público) arrastra un cúmulo de dificultades, prácticas, organización , y modalidades en su ejercicio que no están a tono con las necesidades actuales.

12.- ALGUNAS SOLUCIONES.

De hecho será absurdo pensar o inferir que hay maldad o mala intención en aquel ciudadano que se incorpora a la administración publica buscando un trabajo. Pero como hemos descripto las distorsiones acumuladas son varias y de tal entidad, que llevan a la desvirtuación del sentido profundo de la carrera administrativa, no sólo como una opción calificada de realización personal sino por la simple implicancia de articularse en el estado , como nervio motor del logro de fines colectivos y del interés público.

Entonces es que cabe pensar algunas soluciones que tengan un cierto grado de viabilidad y anclaje con la realidad :

- **PRIMERA ETAPA.**

1. Prolijo relevamiento de donde están y que hacen todos y cada uno de los agentes de la administración pública.²
2. Establecer en simultáneo con ese censo el emplazamiento territorial del agente , y su enclave edilicio , con la particularidad de la cantidad de agentes por superficie.³
3. Con estos datos relacionar agentes y demandas del área en cuanto :
 - 3.1. Productos a obtener (atención de personas, cantidad de expedientes, certificados a controlar, etc.)
 - 3.2. Relación agentes con la demanda de servicios a ser prestados.
 - 3.3. Capacitaciones existentes y necesarias.

- **SEGUNDA ETAPA**

Con los resultados de la primera etapa muy primariamente esbozados comenzar un trabajo obligatorio de capacitación en función de los objetivos de gestión.

Aquellos que no alcancen los niveles exigibles perderían la estabilidad , cuya condición es la idoneidad y podrían ser excluidos de la administración con las indemnizaciones del caso.

² Esta labor fue realizada en ocasión de la intervención de la Policía Bonaerense para saber donde estaban y revistaban los miles y miles de empleados, cuáles desempeñaban realmente tareas administrativas y cuales de prevención, dado que la realidad visual indicaba una cosa distinta a la de los legajos, siendo recordada una respuesta a un agente cuando se le inquirió por la función y dijo “..cebador de mate...”

³ Estos datos serán riquísimos para ver la distribución en el espacio, y la cantidad de agentes que alberga una unidad administrativa concreta con límites claros de superficie. Esto permitirá descubrir que a veces hay una planta de agentes que razonablemente no puede encajar con sus puestos de trabajo en las oficinas en donde supuestamente revistan, salvo en una suerte de “propiedad horizontal”.

13.- CONCLUSIONES.

En suma:

Como toda cuestión que plantea un desafío pueden adoptarse al menos tres actitudes:

- EL CONFORMISMO CON O SIN QUEJA QUE ACTUE COMO EXPIADOR DE NUESTRA CORRESPONSABILIDAD.
- EL IGNORAR EL TEMA EN TANTO SU TRANSFORMACION NOS EXCEDE.
- INTENTAR DESDE CADA LUGAR QUE NOS HA TOCADO UNA PROPUESTA DE CAMBIO, CON VISION CRITICA Y ASUMIENDO LOS COSTOS DE ELLO.

Me juego existencialmente por la ultima opción, sólo ello puede darle un sentido final a esta nota.