

•  
**Perfil de los Gerentes  
de Alta Conducción  
en la Administración Central**

Enero 2010

Directora Dra. Cecilia Menéndez  
Subdirectora Dra. Ana Santestevan

Oficina Nacional del Servicio Civil  
Presidencia de la República  
Uruguay

Plaza Independencia 710 3° y 4° Piso  
Tel. 150 int. 3107  
[www.onsc.gub.uy](http://www.onsc.gub.uy)

Elaborado por el Equipo Técnico del Observatorio  
de la Gestión Humana del Estado:

Psic. Ma. Cecilia Clara  
Soc. Analía Corti  
Mauricio Russi  
A/Ec. Joana Urraburu  
Ana Azpiroz  
Dra. Beatriz Durán  
Dra. Laura Bajac (Coordinadora del Observatorio)

Agradecemos al Dr. Fabrizio Scrollini y la  
Procuradora Mariel Lorenzo quienes elaboraron el  
estudio preliminar, junto a la A/E Joana Urraburu.

Asimismo agradecemos la colaboración de la T/A  
Marinella Echenique y el T/A Julio Telechea del  
Sistema Integrado de Retribuciones y  
Ocupaciones (SIRO).

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción .....	3
2. Marco conceptual .....	4
3. Mecanismos de los concursos .....	4
4. Análisis de llamados a concurso .....	5
4.1. Cantidad de postulaciones por cargo .....	5
4.2. Requerimientos de perfiles de cargo .....	7
5. Perfiles seleccionados .....	10
5.1. Edad y sexo .....	11
5.2. Conocimiento informático .....	11
5.3. Idiomas .....	11
5.4. Docencia .....	13
5.5. Nivel educativo .....	14
5.6. Experiencia laboral .....	15
5.7. Experiencia en cargos de conducción .....	16
6. Cuadro de síntesis .....	18
7. Conclusiones .....	19
8. Índice de tablas y gráficos .....	20

## 1. INTRODUCCIÓN

En el marco de la transformación del Estado se han llevado a cabo una serie de iniciativas que apuntan a lograr una función pública profesional y eficaz.

Un eje central de dicho proyecto es el Programa de Transformación de los Recursos Humanos del Estado, liderado por la Oficina Nacional del Servicio Civil, con el fin de ordenar y profesionalizar la función pública a partir del "reconocimiento de la carrera funcional y la dignificación del servidor público. En un sistema democrático es imprescindible contar con funcionarios que en el desempeño de la función cuenten con atributos tales como la ética, la vocación de servicio, el compromiso, la honestidad." (Echenique, M.)<sup>1</sup>

En ese contexto se ha implantado el modelo de Alta Conducción aprobado por las leyes N° 18.172 de 31 de agosto de 2002 y N° 18.362 de 6 de octubre de 2008. El procedimiento de provisión de dichos cargos fue reglamentado por los Decretos N° 614/008 de 8 de diciembre de 2008 y N° 619/008 de 30 de diciembre de 2008. En ese marco se crearon 84 cargos del sub-escalafón CO3 (Alta Conducción) grado 17 de la escala SIRO en la Administración Central, siendo asignados a las Direcciones Generales de Secretaría de los Incisos de la Administración Central.<sup>2</sup>

"La Alta Conducción comprende los cargos y funciones en los que predominen la concepción, diseño y desarrollo de instrumentos de gestión para concretar la implementación de políticas institucionales y la evaluación de sus resultados; la determinación de objetivos a mediano y largo plazo; la planificación y conducción global de las acciones respectivas y el asesoramiento directo y asistencia a las autoridades de la unidad ejecutora." (Art. 25 Ley 18.362 de 6 /10/2008).

Las principales características de la Alta Conducción son:

- Poseen funciones con decisiones y fuerte impacto en los recursos de la Unidad Ejecutora, sus planes y objetivos y su relacionamiento interno y externo.
- Realizan un asesoramiento estrecho a las autoridades políticas.
- Sus ocupantes tienen una formación específica y aptitudes de conducción y liderazgo adecuadas a las exigencias del nivel.
- Sus ocupantes poseen un predominio de una visión generalista sobre una especialista. Poseen autoridad para tomar decisiones propias con impacto técnico-operativo, administrativo y económico. (Echenique, M.)

De los cargos creados, a diciembre de 2009 han sido asignados 27 gerentes, de los cuales 26 fueron seleccionados por concursos de méritos y antecedentes y uno resultó nombrado por transformación de cargo.<sup>3</sup>

El objetivo general del presente estudio es conocer el perfil de las personas seleccionadas y designadas en puestos de alta conducción, como un instrumento más para evaluar la efectividad del sistema de reclutamiento y selección utilizados, lo que a futuro podría permitir la valoración de los resultados

<sup>1</sup> Echenique Febrero, Marinella. "En busca de un Estado orientado a resultados: La Alta Conducción en la Administración Central uruguaya". Julio 2009. Ponencia presentada al XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública 27 al 30 de octubre de 2009.

<sup>2</sup> Hendler, G., Carro, M. y Villanueva, S. "Hacia un nuevo sistema de carrera" en Transformación, Estado y Democracia, Revista de la Oficina Nacional del Servicio Civil N°39, Año III, 2008, p.32-60.

<sup>3</sup> Los nombres de los cargos, los códigos de las convocatorias y los Incisos respectivos se presentan en la Tabla 2.

obtenidos según su ajuste a las necesidades de la Administración en materia de función directiva.

Asimismo el presente análisis podría proveer pautas orientadoras para contribuir a la definición de un modelo de directivo público orientado a desarrollar una gestión de calidad, eficiente, transparente e innovadora. (Carta Iberoamericana de la Función Pública).

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

Los procesos de transformación del Estado requieren de la adopción de nuevos comportamientos, actitudes y valores por parte de sus servidores y, fundamentalmente, por quienes ocupan posiciones de conducción, quienes por su liderazgo resultarán actores claves para lograr consolidar ese proceso.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública recoge los principios de ética, honradez, transparencia, el apego a los principios democráticos y la responsabilidad por los resultados que se producen, para guiar a los responsables del servicio público.

En este sentido, los directivos públicos adquieren un rol protagónico como responsables de la gestión de las personas y de traducir en objetivos alcanzables las estrategias organizacionales, las cuales están en función de dar respuesta a las necesidades ciudadanas en sentido amplio.

Quienes tienen a su cargo responsabilidad de dirección y supervisión deben facilitar el uso de los conocimientos existentes, generar nuevos conocimientos y desarrollar las capacidades de sus colaboradores y de la organización, considerando que el activo más importante de una organización son sus personas, y por tanto, deben ser partícipes y generadores de los procesos de cambio y mejora.

## **3. MECANISMO DE LOS CONCURSOS**

De acuerdo al procedimiento establecido para los concursos de Alta Conducción, se discriminan distintas etapas sucesivas:

Etapa 1: en esta primera etapa el concurso se realiza entre los postulantes que pertenecen al Inciso del cargo convocado. En el caso de que ninguno de los candidatos supere los puntajes mínimos establecidos en las bases, dicho concurso se declara desierto y se pasa a una segunda etapa.

Etapa 2: en esta etapa concursan funcionarios públicos de la Administración Central. No vuelven a participar los concursantes de la primera etapa, ya que al no alcanzar los mínimos establecidos, quedarían automáticamente excluidos. Al igual que en la etapa 1, si ninguno de los concursantes alcanza el puntaje mínimo, se procede a la siguiente etapa.

Etapa 3: participan en esta etapa los funcionarios públicos que no pertenecen a la Administración Central y los ciudadanos en general, pertenezcan o no a la Administración Pública.

## 4. ANÁLISIS DE LLAMADOS A CONCURSO

### 4.1. CANTIDAD DE POSTULACIONES POR CARGO

En el marco de los distintos llamados a concurso para ingresar al cargo de Gerente de Alta Conducción, hasta el momento han sido designados 27 gerentes, distribuidos en 8 Incisos.

Tabla 1. Cantidad de cargos asignados por inciso

Incisos	Cargos asignados
MI	6
MSP	6
MIEM	5
MTSS	4
MGAP	2
Presidencia	2
MEC	1
MVOTMA	1
Total	27

El total de postulantes para los 26 cargos concursados ha sido de **1131**, siendo el promedio del número de inscriptos por llamado de 43,5 representado por la línea roja del Gráfico 1, la mediana es de 44,5.

Observamos que 12 de los Gerentes participaron en concursos donde el número de inscriptos era más elevado que el promedio, mientras que 9 de ellos concursaron en grupos numéricamente inferiores al promedio y 5 de ellos están en un nivel medio (entre 43 y 45 postulantes).

Gráfico 1. Cantidad de postulaciones por llamado

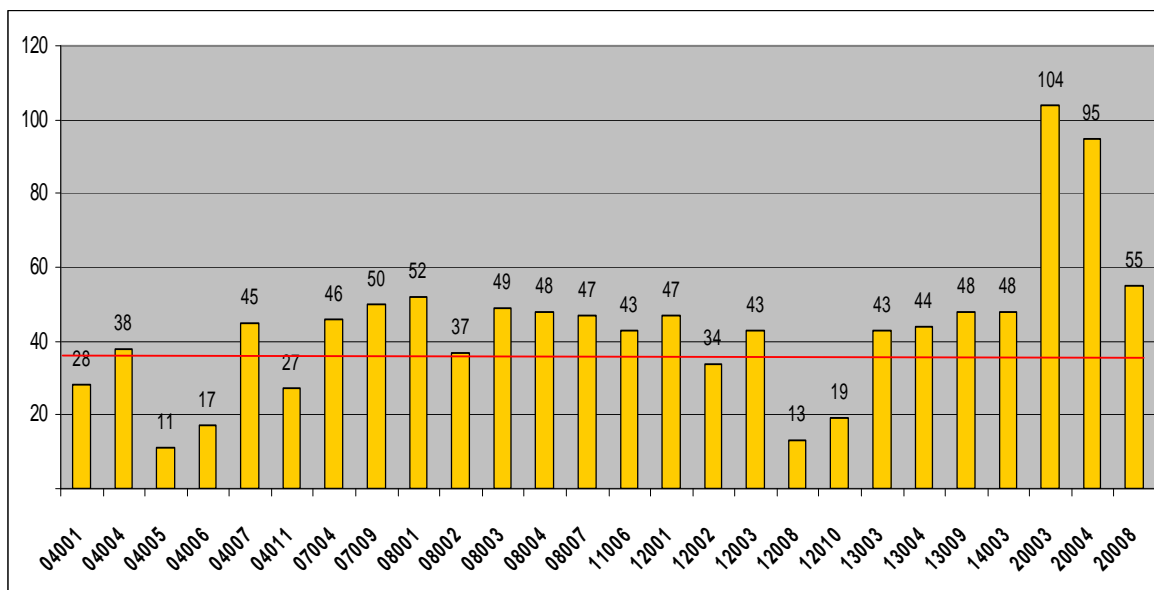


Tabla 2. Código de concursos y nombres de los cargos.

Código	Inciso	Nombre del Cargo
04001	Ministerio Interior	Gerente Área de Política Institucional y Planificación Estratégica
04004	Ministerio Interior	Gerente Área Jurídico - Notarial
04005	Ministerio Interior	Gerente Área de Infraestructura
04006	Ministerio Interior	Gerente Área Logística
04007	Ministerio Interior	Gerente Área Servicios Administrativos
04011	Ministerio Interior	Gerente Asesor/a en Planificación y Evaluación de Gestión
07004	M.G.A.P	Gerente Área Administración
07009	M.G.A.P	Gerente Área Asesoría en Comunicaciones
08001	M.I.E.M.	Gerente Área Planificación Estratégica
08002	M.I.E.M.	Gerente Área Calidad y Gestión del Cambio
08003	M.I.E.M.	Gerente Área Mejora Continua
08004	M.I.E.M.	Gerente Área Administración
08007	M.I.E.M.	Asesor en Promoción Comercio industrial exterior
11006	M.E.C.	Gerente Área Cooperación Internacional
12001	M.S.P.	Gerente Área Planificación Estratégica
12002	M.S.P.	Gerente Área Calidad y Gestión del Cambio
12003	M.S.P.	Gerente Área Mejora Continua
12008	M.S.P.	Gerente Área Economía de la Salud
12010	M.S.P.	Asesor Área Economía de la Salud
13003	M.T.S.S.	Gerente Área Mejora Continua
13004	M.T.S.S.	Gerente Área Administración
13009	M.T.S.S.	Gerente Área Asesoría en Comunicaciones
14003	M.V.O.T.M.A.	Gerente Área Mejora Continua
20003	M.S.P.	Gerente Área Gestión y Desarrollo Humano
20004	M.T.S.S.	Gerente Área Gestión y Desarrollo Humano
20008	O.P.P.	Gerente Planificación y Gestión Financiero Contable

En la Tabla 3 se presenta el promedio de postulaciones para cargos de igual naturaleza, de donde surge que el mayor promedio lo han tenido los cargos de Gerente de Gestión y Desarrollo Humano con 99,5 postulaciones por cargo. Los cargos de Gerente de Área de Infraestructura y Gerente de Área Economía de la Salud son los que menos postulaciones obtuvieron, con 11 y 13 respectivamente.

Tabla 3. Promedio de postulaciones por cargo.

Cargos	Postulantes	Cantidad cargos	Promedio postulaciones
Gerente del Área de Infraestructura	11	1	11,0
Gerente Área Economía de la Salud	13	1	13,0
Gerente del Área Logística	17	1	17,0
Asesor Economía de la Salud	19	1	19,0
Asesoría en Planificación y Evaluación de Gestión	27	1	27,0
Gerente Área Calidad y Gestión del Cambio	71	2	35,5
Gerente del Área Jurídico - Notarial	38	1	38,0
Gerente Área Planificación Estratégica	127	3	42,3
Gerente Área Cooperación Internacional	43	1	43,0
Gerente Área Administración	183	4	45,8
Gerente Área Mejora Continua	183	4	45,8
Asesor en Promoción Comercio Industrial Exterior	47	1	47,0
Gerente Asesoría en Comunicaciones	98	2	49,0
Planificación y Gestión Financiero Contable	55	1	55,0
Gerente de Área Gestión y Desarrollo Humano	199	2	99,5

#### 4.2. REQUERIMIENTOS DE PERFILES DE CARGO.

Los requisitos para desempeñar los cargos de Alta Conducción contemplan los siguientes aspectos:

##### a) Formación básica o académica

Se han identificado en las bases de los llamados tres grandes grupos de acuerdo a los requerimientos académicos mínimos para cada uno de los cargos.

- Título Profesional o Técnico. El primer grupo está constituido por los cargos para los cuales se requería título profesional o técnico universitario.
- Título Profesional. Un segundo grupo lo constituyen los cargos para los cuales el requerimiento mínimo en formación académica es contar con un título profesional universitario, en carreras de 4 o más años de duración.
- Título Profesional específico. El tercer grupo está formado por los cargos cuyos requerimientos académicos son de título profesional universitario específico.

**b) Formación especial,** se valoran títulos de posgrado o especializaciones/cursos.

**c) Experiencia,** encontramos también tres grupos para la experiencia requerida:

- Experiencia profesional para desempeñar el puesto, la cual fue exigida en todos los cargos.
- Experiencia mínima en años en el ejercicio de la profesión.
- Experiencia en cargos de conducción. Puede ir acompañada por la exigencia de experiencia mínima en el ejercicio de la profesión.

Los diferentes requisitos (académicos, formación especial y experiencia) se combinan en forma diferente para cada cargo.

Se identificaron 14 cargos que requieren de título profesional o técnico (primer grupo) con 733 postulantes, representando un promedio de 52,3 postulantes por cargo. En tres de ellos, además, se exige título de grado o título técnico en Ciencias Económicas y/o Administración.

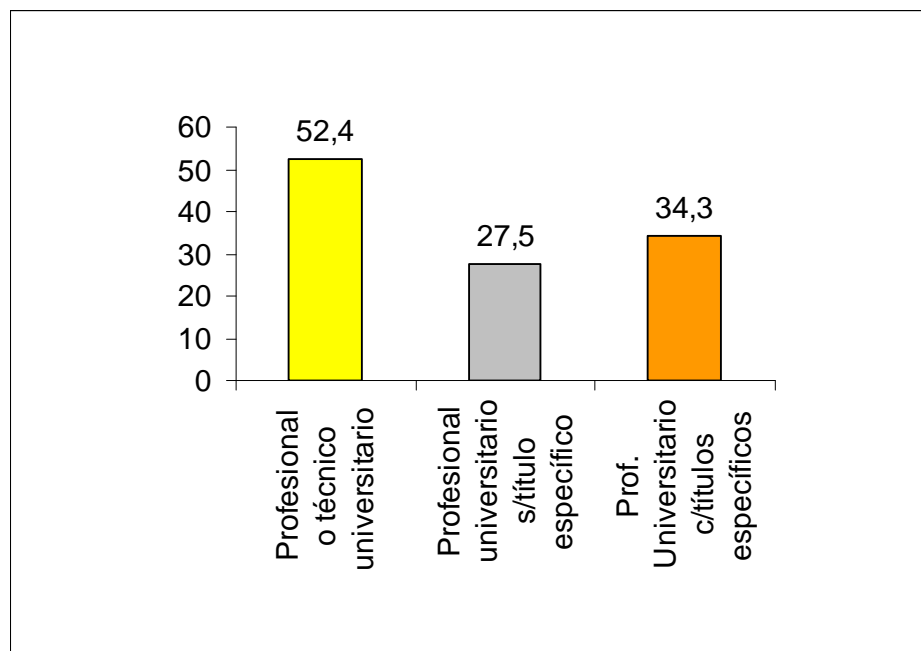
En cambio sólo se identificaron 2 cargos en que se exige solamente título profesional, con 55 postulantes. Conjuntamente con el requisito académico, para ambos cargos se requiere 10 años de experiencia profesional y 2 años de experiencia en cargos de conducción.

Los cargos que requieren un título profesional específico fueron 10, con un total de 343 postulantes. Para 4 de dichos cargos se exige también 10 años de experiencia profesional y 2 años de experiencia en cargos de conducción, y para otros 4 se exige 3 años de experiencia en cargos de conducción.

El Gráfico 2 ilustra la relación entre el promedio de postulantes y las exigencias académicas requeridas por el perfil del cargo, se observa que en el grupo en que las exigencias específicas son menores más alta ha sido la cantidad de postulantes. (52,4 promedio por cargo).



Gráfico 2. Promedio de postulaciones por tipo de título.



Los cargos con el mayor promedio de postulaciones (Gerencia de Área de Gestión y Desarrollo Humano) (Tabla 3), pertenecen al grupo donde se requiere indistintamente título de grado universitario o de nivel técnico, sin especificaciones.

En cambio, los dos cargos con menor cantidad de postulaciones (Área Economía de la Salud y Área Infraestructura) exigen título de grado específico y formación académica de posgrado. Los diferentes niveles de exigencia podrían explicar la incidencia de menor o mayor cantidad de postulaciones.

Entre los títulos requeridos por el conjunto de llamados, se encontraron por orden de frecuencia los siguientes:

Tabla 4. Frecuencia de los títulos requeridos en los perfiles del cargo.

Títulos requeridos	Frecuencia
Contador	5
Ciencias Económicas/Administración	5
Economista	3
Lic. en Administración	3
Abogado	2
C. Comunicación	2
Ciencias de la Salud	2
Escribano	1
Arquitecto	1
Relaciones Internacionales	1

Si agrupamos los títulos por áreas temáticas, la tabla anterior se vería de la siguiente forma:

Tabla 5. Grupos de carreras más solicitadas.

Carreras requeridas	Frecuencia
Ciencias Económicas/Administración	16
Derecho/Notariado	3
Ciencias de la Comunicación	2
Ciencias de la Salud	2
Arquitectura	1
Relaciones Internacionales	1

Se desprende que al momento de ser solicitada formación universitaria básica específica, los títulos requeridos se limitaron a seis grandes áreas profesionales.

De la comparación entre títulos que efectivamente tienen las personas que salieron designadas y los requerimientos por puesto, se obtiene lo expresado en la siguiente Tabla 6.

Tabla 6. Comparación entre títulos de los gerentes designados y títulos requeridos por el cargo.

Profesionales designados	Cantidad	Cargos ocupados con título específico requerido	Cargos ocupados sin título específico requerido
Contador	6	5	1
Economista	3	2	1
Técnico en Administración	3	2	1
Lic. en Sociología	2	0	2
Abogacía	1	1	0
Arquitecto	1	1	0
Ciencias de la Comunicación	2	2	0
Relaciones Internacionales	1	1	0
Analista Programador	1	0	1
Lic. en Ciencias Políticas	1	0	1
Medicina	1	0	1
Ing. Químico	2	0	2
Notariado	1	0	1
Lic. Psicología	1	0	1

Se observa que existe correspondencia entre la formación de grado solicitada y la que poseen los candidatos designados.

Las nuevas tendencias en el mundo del trabajo apuntan a superar el encorsetamiento que supone ligar el desarrollo profesional con un título específico. Dentro de las prácticas más modernas se requiere título de grado para asegurar una base formativa mínima, valorándose otras opciones de itinerario formativo y desarrollo laboral, que no necesariamente coinciden con el título básico obtenido.

En este estudio se observa que en los puestos donde no se requería títulos específicos han sido designados candidatos con títulos de egreso en medicina, informática, psicología, ingeniería química, ciencias políticas, notariado y

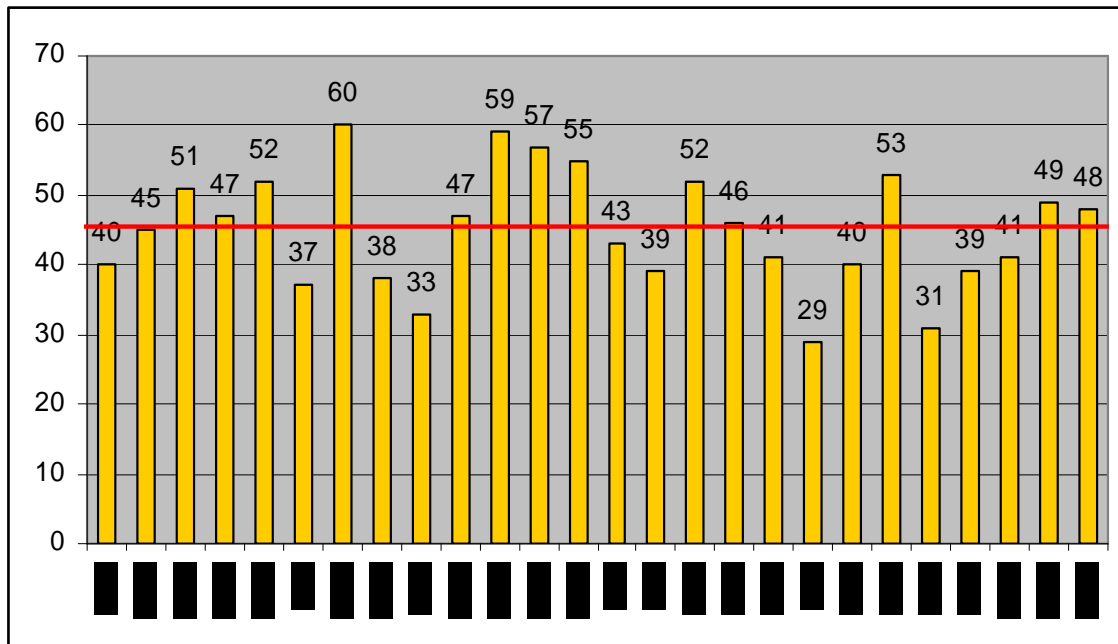
sociología, ampliando el espectro de las profesiones que han sido más requeridas en la Administración, las cuales se relacionan básicamente a carreras en Ciencias Económicas y/o Administración.

## 5. PERFILES SELECCIONADOS.

### 5.1. EDAD Y SEXO

Con respecto a la edad de los nuevos gerentes, el promedio es de 45 años, 13 están por debajo del promedio y otros 13 superan el promedio. Sólo uno se encuentra en esa misma edad.

Gráfico 3. Edad de los Gerentes.



Existe paridad entre hombres (48%) y mujeres (52%) entre los gerentes designados, no habiendo diferencias significativas en el promedio de edad por sexo (mujeres: 45.1 y hombres 45.3).

Gráfico 4. Distribución por sexo.

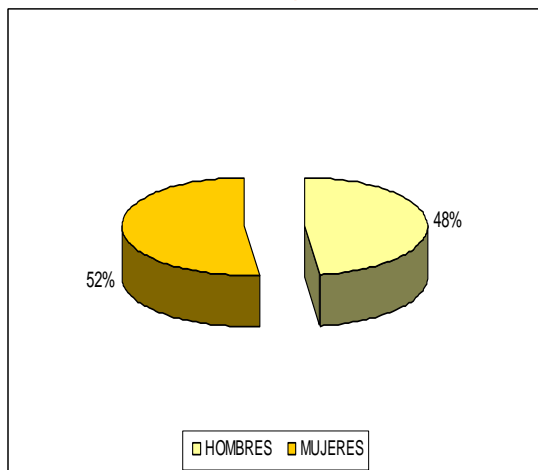


Tabla 7. Títulos de los gerentes designados según sexo.

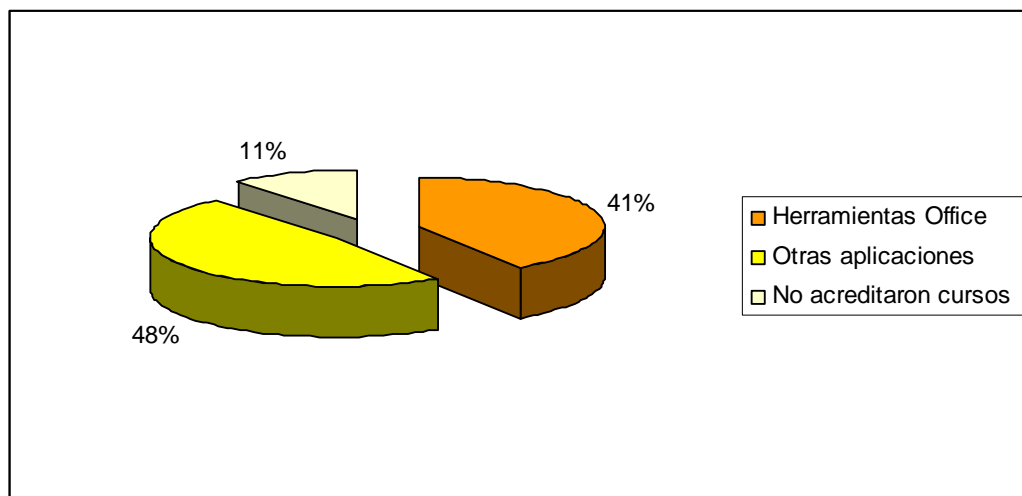
	Total Porcentaje	Hombres Porcentaje	Mujeres Porcentaje
Títulos terciarios	11	8	14
Títulos universitarios de grado	26	23	29
Diploma/Especialización	26	15	36
Maestría	33	46	21
Doctorados y postdoctorados	4	8	0
	(27)	(13)	(14)

Si se comparan por edad los títulos obtenidos por los gerentes designados, se observa que los hombres son quienes más han alcanzado el nivel de maestría y doctorado. (Tabla 7)

### 5.2. CONOCIMIENTO INFORMÁTICO

La mayoría de los gerentes han acreditado cursos en informática, un 41% como usuarios de herramientas Office únicamente y un 48% han acreditado cursos en el uso de otras aplicaciones informáticas más específicas, además de Office. Entre éstos últimos, dos gerentes han alcanzado el nivel de Analista. Una minoría de 3 gerentes (11%) no acreditó cursos de ningún tipo.

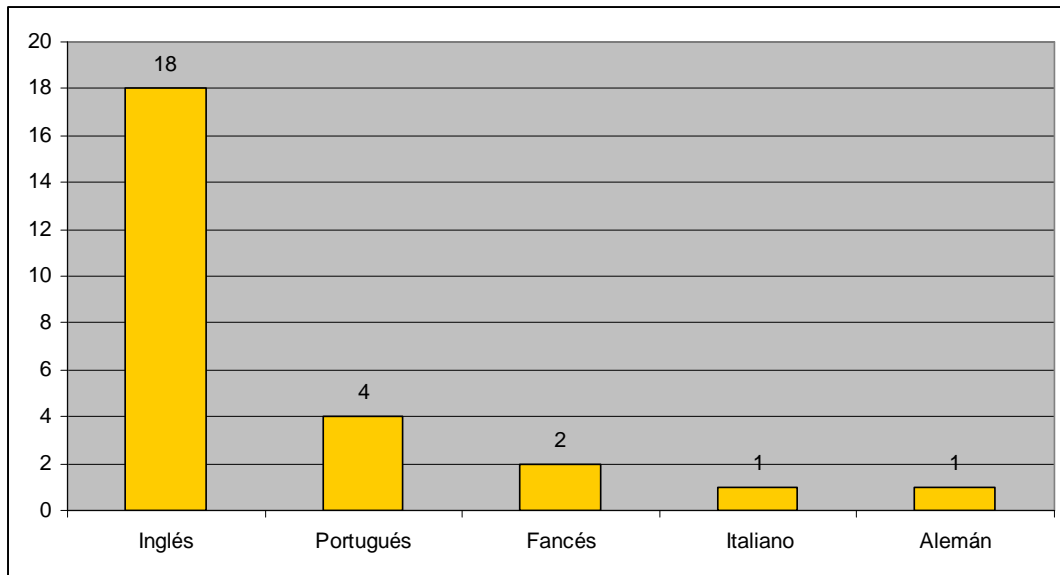
Gráfico 5. Conocimientos informáticos.



### 5.3. IDIOMAS.

Respecto a la adquisición de idiomas, un 67% de los nuevos gerentes (18 en 27) han acreditado estudios de uno o más idiomas diferentes al español, siendo el inglés el más frecuente.

Gráfico 6. Diplomas en idiomas.



Dentro de los gerentes que han estudiado idioma inglés, únicamente cuatro de ellos han accedido a algún certificado superior, contando el resto con acreditaciones de cursos intermedios.

Como se desprende de la Tabla 8, corresponde más de un diploma en idiomas por gerente, siendo la distribución la siguiente:

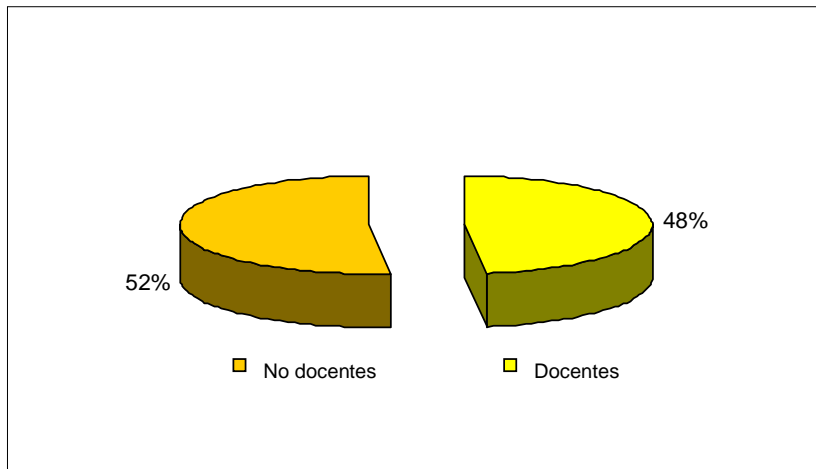
Tabla 8. Cantidad de diplomas en idiomas por Gerente.

	Gerentes
1 idioma	11
2 idiomas	6
3 idiomas	1
Ninguno	9
Total	27

### 5.4. DOCENCIA.

Como se observa en el Gráfico 7, existe una distribución uniforme entre Gerentes que desempeñan actividades docentes y aquellos que no lo hacen.

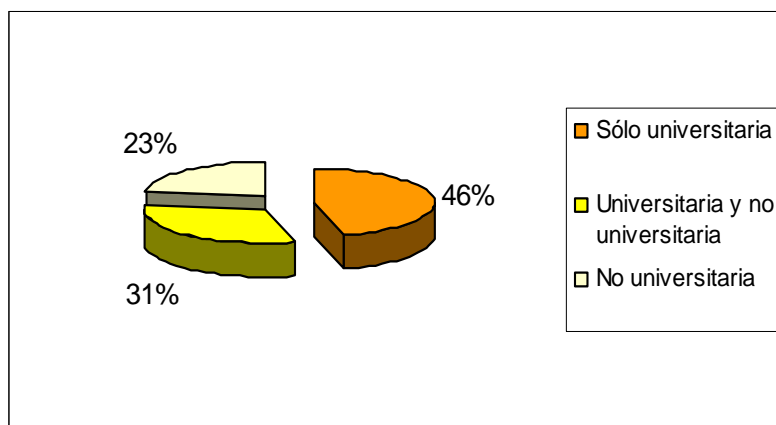
Gráfico 7. Docencia.



Por su parte, entre quienes ejercen docencia el mayor grupo se desempeña únicamente a nivel universitario, de estos últimos hay 4 gerentes que también la ejercen a nivel no universitario. Una minoría es docente no universitario, generalmente capacitadores en ámbitos laborales.

La gran mayoría de quienes ejercen actividad académica universitaria lo hacen en la docencia de asignaturas relacionadas con su título de grado.

Gráfico 8. Actividad docente según ámbito.

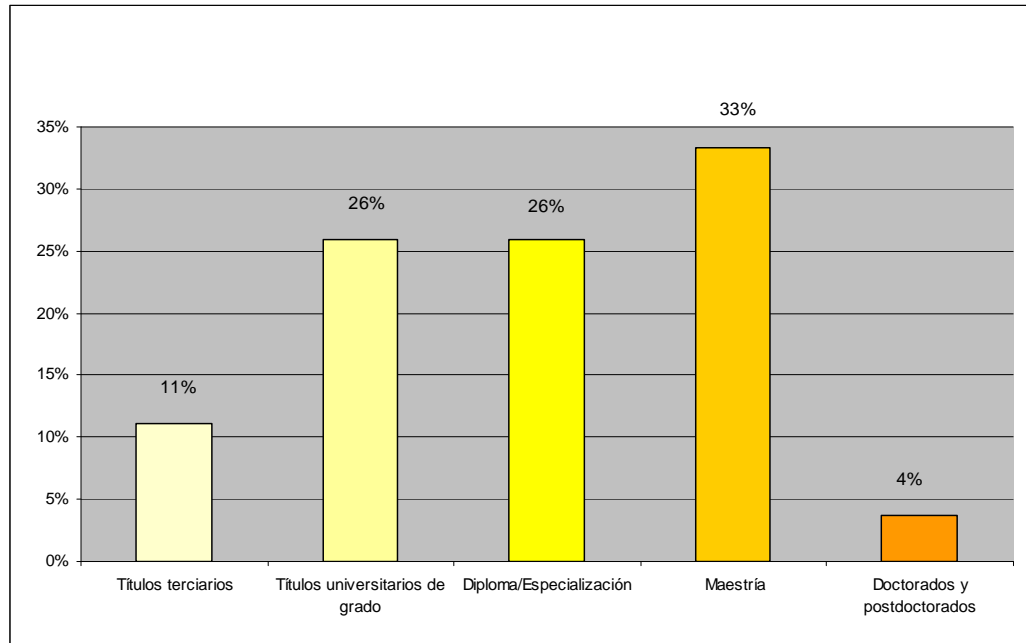


### 5.5. NIVEL EDUCATIVO.

Para analizar el nivel de educación formal alcanzado por los gerentes se considera como nivel terciario todo título superior al de bachiller en carreras con una duración menor a 4 años. No se incluyen los títulos intermedios que otorgan

las universidades si ha sido alcanzado el título de grado. El 11% de los gerentes designados ha alcanzado como máximo el título terciario, un 26% un título universitario, 26% tiene título de especializaciones y diplomas, el 33% de maestría y un 4% doctorado y postdoctorado.

Gráfico 9. Nivel educativo alcanzado.

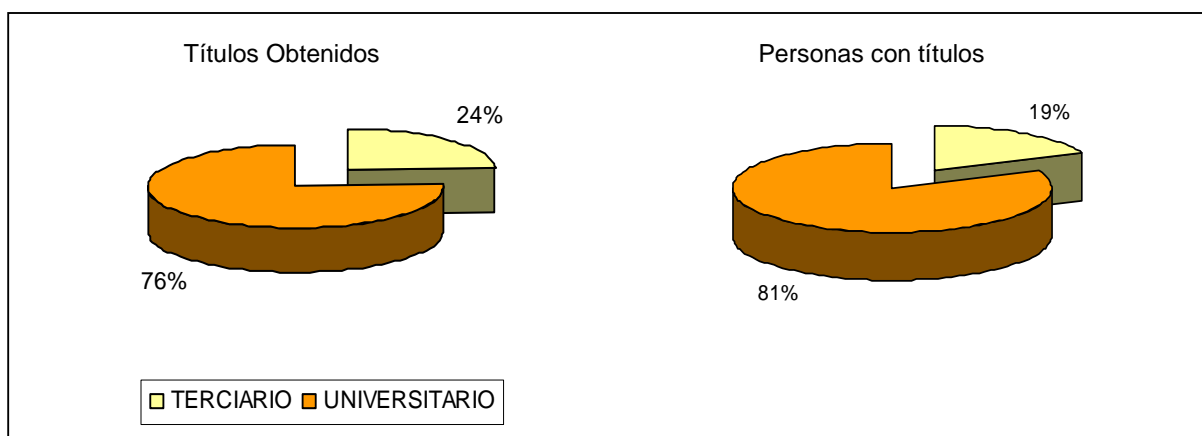


Si se analiza solamente la formación básica, el 81% de los gerentes tienen títulos de grado universitario mientras que el 19% de los gerentes tienen títulos de nivel terciario.

Dentro del nivel terciario existen gerentes con más de un título, no es el caso de quienes tienen nivel de grado, para los cuales la relación es uno a uno.

Los Gerentes tienen un promedio de 1,94 títulos por cada uno. Mientras diez de los gerentes no tiene acreditado ningún diploma superior al universitario y/o terciario, seis poseen más de uno.

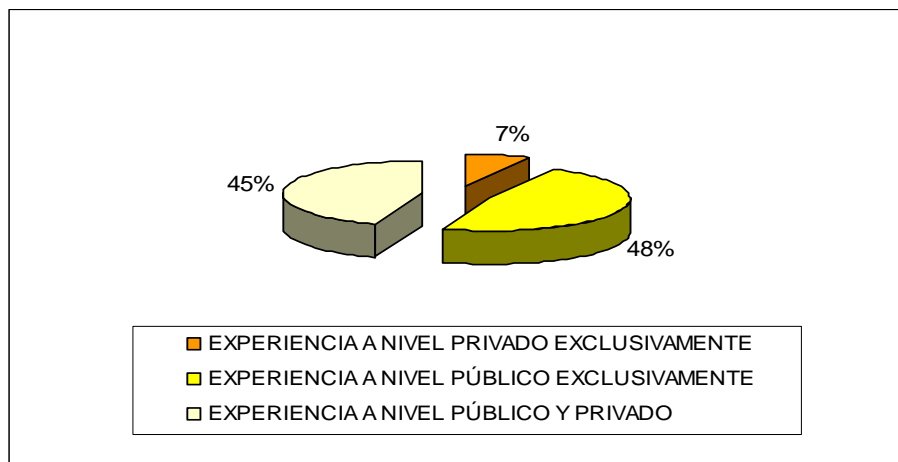
Gráfico 10. Títulos obtenidos y personas con títulos.



### 5.6. EXPERIENCIA LABORAL.

Si analizamos la experiencia laboral de los Gerentes, nos encontramos que el 48% posee experiencia laboral a nivel público en forma exclusiva, el 45% tiene experiencia a nivel público y privado, y el 7% solo a nivel privado.

Gráfico 11. Experiencia laboral.

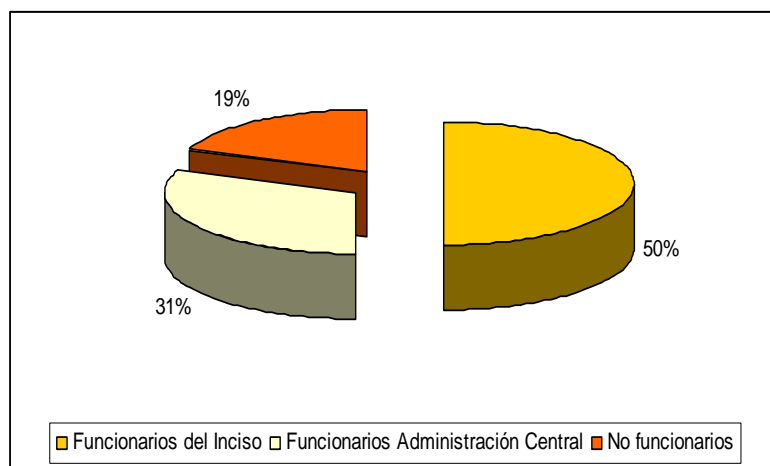


En el Gráfico 12 se observa que la mitad de los gerentes (13)<sup>4</sup> cumplían funciones en el mismo Inciso del cargo al que accedieron.

El 31% de los gerentes (8) no se desempeñaban en el mismo Inciso del cargo al que accedieron, pero sí eran funcionarios públicos de la Administración Central.

Mientras que una minoría (5) nunca ocupó un cargo público, si bien algunos de ellos se relacionaban con la Administración Central en calidad de consultores o asesores, trabajando en diferentes proyectos, por lo cual tenían también experiencia laboral vinculada al ámbito público.

Gráfico 12. Vínculos laborales con la Administración Central.



<sup>4</sup> Se excluye un Gerente que no concursó por transformación del cargo.



Como se explicara en relación a los mecanismos de los concursos, los gerentes designados han debido competir contra otros postulantes según su vínculo laboral, ya sea en calidad de funcionario del Inciso del cargo concursado, como funcionario de otro inciso de la Administración Central o en calidad de no funcionario de la Administración Central. Los procedimientos utilizados hacen que no compitan entre sí los diferentes grupos de postulantes.

La Tabla 9 muestra cuál fue la competencia real entre el gerente designado y otros postulantes, según en qué etapa del concurso participó:

Tabla 9. Competencia según etapa de inscripción del concurso.

Etapa	Concursos	Gerentes designados	Postulantes	Promedio
1	Funcionarios del Inciso	13	71	5,5
2	Funcionarios de la Administración Central (otros Incisos)	8	27	3,4
3	No funcionarios de la Administración Central	5	185	37

Como puede apreciarse es en la etapa 3, donde concursan entre sí ciudadanos que no son funcionarios presupuestados en la Administración Central, donde la competencia entre postulantes se incrementa notablemente. Ello indicaría que el grado más alto de competencia no se encuentra dentro de quienes ya poseen un cargo público en la Administración Central sino entre quienes no pertenecen a la misma.

Cabe aclarar que en dos de los cargos asignados en la Etapa 1, hubo dos concursantes que no tuvieron competidores, ello se dio para un cargo de Gerente Área Administración y un cargo de Gerente de Calidad y Gestión de Cambio. Por su parte, la máxima cantidad de concursantes fue de 12 para un cargo de Área de Gestión y Desarrollo Humano.

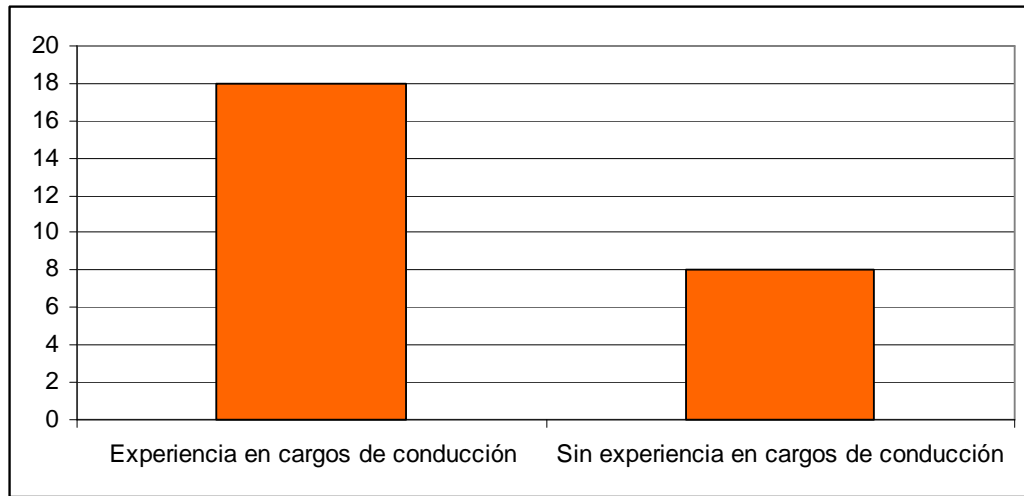
### 5.7. EXPERIENCIA EN CARGOS DE CONDUCCIÓN.

Otro de los requisitos de los cargos ha sido la experiencia en cargos de conducción, que se requirió en el 65% de los llamados (17 cargos).

Dieciocho gerentes tenían previa experiencia en cargos de conducción y 8 no la tenían. Por tanto un 70% de gerentes cuentan con el desempeño previo en cargos de conducción, superando en número a los cargos que la exigían.



Gráfico 13. Experiencia en cargos de conducción.





## 6. CUADRO DE SÍNTESIS.



	0000	2360	2290	2400	2405	2115	2448	2114	2144	2127	2206	2217	2061	2259	2119	2081	2202	2216	2013	2140	2297	2695	2607	2293	2283	2269	2649	
<b>Estudios</b>																										0		
Títulos terciarios	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Títulos universitarios de grado	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Post grados	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	2	2	2	1	0	1	2	2	0	0	0	0	0	2	0	
Maestría	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	
Doctorados	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Post Doc	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Otros cursos	15	15	0	17	2	5	10	16	5	21	4	11	4	9	9	16	4	4	11	5	7	13	6	2	2	6	5	
<b>Informática</b>																												
Herramientas Office	1	0	1	3	0	2	2	0	0	0	1	3	0	0	0	2	6	0	0	0	0	3	2	1	3	1	4	
Otras aplicaciones	3	1	0	0	2	0	0	2	23	5	2	0	5	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
Analista	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
<b>Idiomas</b>																												
Inglés	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	
Portugués	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Francés	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	
Alemán	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Italiano	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	
<b>EDAD</b>	42	37	40	45	51	47	52	33	47	59	57	55	39	41	52	46	53	31	40	39	60	48	49	29	38	43	41	
<b>SEXO</b>	F	F	M	M	F	F	F	M	M	F	M	M	M	F	F	F	F	M	M	F	M	M	M	F	F	F	M	
<b>Actividad docente</b>																												
Universitaria	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	
No universitaria	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	
<b>Experiencia laboral</b>																												
Pública	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Privada	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	

## 7. CONCLUSIONES

- De acuerdo al número de inscriptos en cada llamado, los concursos para cubrir cargos de la Alta Conducción han tenido una muy buena convocatoria. Las postulaciones sumaron un total de 1131 para 26 cargos concursados, representando un promedio de 43,5 postulaciones por cargo.
- Se observa paridad en la distribución por sexo entre los gerentes designados.
- Los gerentes presentan una adecuada formación básica integral considerando el nivel alcanzado en la educación formal, idiomas y manejo de herramientas informáticas, de acuerdo a lo que en el mundo actual se requiere como competencias básicas para la empleabilidad. El nivel de conocimiento de idiomas es aceptable, aunque en la mayoría de los casos no se formaliza en un diploma superior.
- El 70% de los gerentes designados cuentan con experiencia en conducción y más de la mitad de los gerentes ejerce actividad docente.
- La gran mayoría presenta estudios universitarios en carreras de 4 o más años. Un número importante de gerentes ha continuado estudios de post grado.
- Respecto a los títulos de grado obtenidos por los Gerentes, los más solicitados fueron los vinculados a las Ciencias Económicas y a la Administración. Por el contrario, cuando los títulos requeridos no eran específicos, se ha producido la designación de gerentes con otras profesiones menos tradicionales en cargos de conducción de la Administración Pública. En función de ello, parecería conveniente adoptar una perspectiva más amplia al momento de formular requerimientos formativos básicos, ya que mejoran las oportunidades de contar con mayor heterogeneidad en el conjunto del cuerpo gerencial de la Alta Conducción, enriqueciendo de este modo la construcción del nuevo rol del Directivo Público.
- Los perfiles requeridos para los cargos convocados de Alta Conducción no poseen criterios similares, ya que las exigencias a cumplir en títulos, experiencia profesional y laboral son muy disímiles, favoreciendo según el caso mayor o menor grado de postulaciones. Sería deseable una revisión de los perfiles para que obtengan una mayor homogeneidad, lo que incidiría en mejores condiciones de competencia entre postulantes y facilitaría los procesos de selección.
- El análisis del grado de competencia real entre postulantes para ocupar los cargos, indica que la máxima competencia no se encuentra dentro de quienes ya poseen un cargo público en la Administración Central sino entre quienes no pertenecen a la misma.
- El procedimiento establecido para la postulación a los concursos favorece la selección de postulantes del propio inciso donde se concursa el cargo, incidiendo en que la mayor parte de los gerentes seleccionados cumplen con dicha característica. Asimismo parte de ellos han ocupando previamente cargos de conducción, requisito valorado en las bases de los concursos.

## 8. ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Cantidad de cargos asignados por inciso .....	5
Tabla 2. Código de concursos y nombres de los cargos .....	6
Tabla 3. Promedio de postulaciones por cargo .....	6
Tabla 4. Frecuencia de los títulos requeridos en los perfiles de cargos.....	8
Tabla 5. Grupos de carreras más solicitadas .....	9
Tabla 6. Comparación entre títulos de los gerentes designados y títulos requeridos por el cargo.....	9
Tabla 7. Títulos de los gerentes designados según sexo.....	11
Tabla 8. Cantidad de diplomas en idiomas por gerente.....	12
Tabla 9. Competencia según etapa de inscripción del concurso.....	16
Gráfico 1. Cantidad de postulaciones por llamado .....	5
Gráfico 2. Promedio de postulaciones por tipo de título .....	8
Gráfico 3. Edad de los gerentes.....	10
Gráfico 4. Distribución por Sexo.....	10
Gráfico 5. Conocimientos informáticos.....	11
Gráfico 6. Diplomas en idiomas.....	12
Gráfico 7. Docencia.....	13
Gráfico 8. Actividad docente según ámbito.....	13
Gráfico 9. Nivel educativo alcanzado.....	14
Gráfico 10. Títulos obtenidos y personas con títulos.....	14
Gráfico 11. Experiencia laboral.....	15
Gráfico 12. Vínculos laborales con la Administración Central.....	15
Gráfico 13. Experiencia en cargos de conducción.....	17