

## RESOLUCIÓN CS Nº 288/24

**VISTO**, el Expediente Nº 4740/2024 del registro de la Universidad Nacional de General San Martín,

### **CONSIDERANDO:**

Que la Secretaría de Gobierno y Relaciones Institucionales ha solicitado el tratamiento y la aprobación de un proyecto de Acta Complementaria al Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad Nacional de General San Martín y la Comisión de Administración del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FOPECAP).

Que el acuerdo tiene por objeto la realización del proyecto “Elaboración de un Relevamiento de Perfiles Ocupacionales del Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF)”, conforme a las especificaciones del formulario anexo.

Que la Universidad actuará en las etapas de identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto y será la responsable en lo relativo a las funciones de dirección, coordinación académica, administrativa y pedagógica de los módulos a dictarse, incluyendo la selección del equipo docente, programación de actividades, asignación de espacios y recursos didácticos para las clases, supervisión de las actividades y evaluaciones, mantenimiento del registro documental de asistencia de las y los cursantes, y confección de los informes pertinentes.

Que el procedimiento para este tipo de requerimientos se encuentra aprobado por Resolución CS Nº 290 de fecha 27 de diciembre de 2016.

Que conforme surge del Anexo establecido por el Reglamento General para la Celebración y Ejecución de Convenios, la Secretaría de Gobierno y Relaciones Institucionales tendrá a cargo su ejecución y la responsabilidad de supervisión.

Que han tomado la debida intervención la Dirección de Presupuesto y Patrimonio y la Dirección General de Asuntos Jurídicos, conforme a lo establecido por el Artículo 9º del citado Reglamento.

Que la propuesta cuenta con dictamen favorable de las Comisiones de Administración y Presupuesto y de Enseñanza, Investigación y Extensión emitido en su sesión conjunta del 13 de agosto de 2024.

Que fue considerada y aprobada por este Consejo Superior en su 6º reunión ordinaria del 19 de agosto del corriente.



Que conforme a lo establecido por el Artículo 49° inciso l) del Estatuto de la Universidad Nacional de General San Martín, el Consejo Superior tiene atribuciones para el dictado de la presente Resolución.

Por ello,

**EL CONSEJO SUPERIOR  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN  
RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.-** Aprobar el proyecto de Acta Complementaria al Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad Nacional de General San Martín y la Comisión de Administración del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FOPECAP), cuyo texto corre agregado como anexo a la presente Resolución.

**ARTÍCULO 2°.-** Encomendar al Señor Rector la suscripción del proyecto al que se hace referencia en el artículo que antecede.

**ARTÍCULO 3°.-** Registrar, comunicar a quienes corresponda y cumplido, archivar.

**RESOLUCIÓN CS N° 288/24**

**CDOR. CARLOS GRECO**  
**Rector**



**ACTA COMPLEMENTARIA AL CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN SUSCRITO  
ENTRE LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL FONDO PERMANENTE DE  
CAPACITACIÓN Y RECALIFICACIÓN LABORAL Y UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL  
SAN MARTÍN (UNSAM).**

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_ de 2024, entre la COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL FONDO PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y RECALIFICACIÓN **LABORAL (FoPeCap)**, en adelante la **COMISIÓN**, representada en forma indistinta por la Lic. María Rosana REGGI (D.N.I. N° 25.436.011) o el Abg. Matías Federico GONZÁLEZ (D.N.I. N° 31.306.037) con domicilio en Pte. Roque Sáenz Peña N° 511, Piso 2° de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por una parte, y, por la otra parte, la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN (UNSAM)**, en adelante la **UNIVERSIDAD**, representada en este acto por su Cdor. Carlos GRECO (D.N.I. N° 14.095.441) en su carácter de RECTOR, con domicilio en Yapeyú 2068, Partido de General San Martín, Provincia de Buenos Aires, acuerdan suscribir, en el marco del convenio marco de cooperación suscripto anteriormente, la presente Acta Complementaria, en adelante el **ACTA**, sujeta a las siguientes cláusulas y condiciones:

**PRIMERA:** La presente **ACTA** tiene por objeto acordar la realización del proyecto “**ELABORACIÓN DE UN RELEVAMIENTO DE PERFILES OCUPACIONALES DEL INSTITUTO DE AYUDA FINANCIERA PARA PAGO DE RETIROS Y PENSIONES MILITARES (IAF)**” (**EX-2023-136145445- -APN-SGYEP#JGM**), conforme a las especificaciones del Formulario anexo (**IF-2024-57116161-APN-DFPCYRL#JGM**), que forma parte integrante de la presente. Dicho proyecto fue aprobado por las instancias competentes de la COMISIÓN y se ajusta a las previsiones del Reglamento General del FoPeCap.

**SEGUNDA:** La **UNIVERSIDAD**, actuará en las etapas de identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto y será la responsable en lo relativo a las funciones de dirección, coordinación académica, administrativa y pedagógica de los módulos a dictarse. Estos comprenden la selección del equipo docente, programación de actividades, asignación de espacios y recursos didácticos para las clases, supervisión de las actividades y evaluaciones,

mantenimiento del registro documental de asistencia de las y los cursantes, y confección de los informes pertinentes.

**TERCERA:** La **COMISIÓN**, mediante el FONDO PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y RECALIFICACIÓN LABORAL (**FoPeCap**), se compromete a efectuar los aportes económicos para el desarrollo del proyecto. Además, realizará el seguimiento de las actividades para garantizar su concreción, calidad académica y logística.

**CUARTA:** A los efectos de la concreción del objeto contenido en la **CLÁUSULA PRIMERA**, el FoPeCap realizará un aporte que asciende a la suma de **PESOS VEINTIDOS MILLONES OCHENTA MIL (\$ 22.080.000)**. La **UNIVERSIDAD**, deberá acompañar factura original y constancia de titularidad de cuenta bancaria. El importe correspondiente será depositado en la cuenta bancaria de la **UNIVERSIDAD** identificada como: Cta. Cte. N° 313235/89 en pesos del BANCO DE LA NACION ARGENTINA, Sucursal N° 3245-SAN MARTIN, cuya titularidad detenta la UNIVERSIDAD bajo la denominación: UNI NAC GRAL S. MARTIN TES. PROPIO - CBU 01100402-20000313235894 CUIT N° 30-66247391-6. Asimismo, la UNIVERSIDAD deberá entregar los informes parciales que se le soliciten.

**QUINTA:** Se designan como Coordinadores por parte de la **UNIVERSIDAD** a el Sr. Pablo PALMAZ y por parte de la COMISIÓN a la Lic. Alicia Susana MUZIO, titular de la DIRECCIÓN DEL FONDO PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y RECALIFICACIÓN LABORAL dependiente de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS DE LA NACIÓN, con el propósito de programar y coordinar las actividades derivadas de la aplicación del presente ACTA.

**SEXTA:** Al finalizar el proyecto, las/los coordinadoras/es designadas/os elevarán un informe a las autoridades respectivas que permita evaluar el cumplimiento de las obligaciones emergentes del **ACTA**. En todos los casos se entregarán los certificados correspondientes a las y los participantes de las actividades de capacitación y/o prácticas.

**SÉPTIMA:** La presente Acta tendrá una duración de **DOS (2)** años, contados desde la aprobación o ratificación por parte del Consejo Superior y/ó Consejo Directivo, pudiendo ser prorrogado de mutuo acuerdo, para lo cual ambas partes deberán cursar notificación fehaciente en donde se exprese dicha voluntad, con una antelación no menor a **TREINTA (30)** días corridos. Las **PARTES** acuerdan la posibilidad de concretar las actividades en ejecución, que surjan de la presente Acta, aun habiéndose cumplido la vigencia del Convenio Marco del cual surge.



**OCTAVA:** Los trabajos que se realicen, así como la propiedad intelectual resultante de las actividades previstas en el **ACTA**, son propiedad exclusiva de las **PARTES**, quienes asumen la obligación de resguardar, de acuerdo con la normativa vigente en materia de protección de datos, toda información que llegare a su conocimiento, directa o indirectamente, con motivo de su desempeño, no pudiendo utilizarla en beneficio propio de terceros aún después de finalizado el proyecto.

**NOVENA:** En todo aquello no previsto en el ACTA se aplicará lo establecido en el convenio marco de cooperación (IF-2017-15474492-APN-SSRLYFSC#MM) suscripto oportunamente entre las PARTES.

En prueba de conformidad, se suscriben tres (3) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

---

POR LA COMISIÓN

---

POR LA UNIVERSIDAD

**DATOS DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

**Nombre del proyecto:** Elaboración de un relevamiento de perfiles ocupacionales del INSTITUTO DE AYUDA FINANCIERA PARA PAGO DE RETIROS Y PENSIONES MILITARES (IAF)

**Institución o dependencia:** UPCN Coordinador  
**responsable del proyecto:**

Nombre y Apellido: Antonio Montagna, Federico Kaniucki

Cargo:

E-mail:

Dirección: Misiones 55 CP: Localidad: CABA

Teléfono: 4866-2210

Cel:

**UNIVERSIDAD/INSTITUCIÓN:**

**Coordinador responsable del proyecto:**

**Nombre y Apellido:** Pablo Palmaz

**Cargo:** Subsecretario de Gobierno y Relaciones Interinstitucionales

**Dirección:** Av. 25 de mayo y Francia

**CP:** 1650

**Localidad:** San Martín

**Provincia:** Pcia. de Buenos Aires

**Teléfono:** (54-11) 4006-1500 o 4724-1500

**Email:** secgobiernoyrii@unsam.edu.ar

**DESCRIPCIÓN RESUMIDA DEL PROYECTO**

El presente proyecto se propone llevar adelante un relevamiento de los perfiles ocupacionales de las y los trabajadores del Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF) con el fin de observar si se encuentran diferencias sustantivas entre las categorías del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) General para la Administración Pública Nacional (Decreto 214/2006) y las tareas, roles y funciones concretas realizadas día a día en la jurisdicción relevada.

Para llevar adelante el objetivo del proyecto, se analizará la base de datos de la plantilla de agentes del IAF, la cual contiene información relevante sobre el nivel, grado, género y antigüedad de las y los trabajadores y, complementariamente, se consultará la Base Integrada de Empleo Público (BIEP). Adicionalmente, se realizarán encuestas semiestructuradas a partir de una muestra de 60 casos a efectos de indagar en las responsabilidades, tareas, funciones y capacitaciones realizadas por las y los trabajadores del Instituto. El análisis que resulte de estas fuentes permitirá tener una aproximación al cuadro de situación actual.

La importancia de llevar adelante este relevamiento está dada, en primer lugar, por la necesidad de contar con información actualizada y fidedigna sobre los perfiles ocupacionales dentro de la Administración Pública y, específicamente, del IAF. A su vez, de observarse una distancia entre la letra de la norma y la realidad, esto tendría consecuencias sobre el reconocimiento de las capacidades y competencias de las y los trabajadores y sus posibilidades de crecimiento y avance en la carrera. Por otro lado, impactaría negativamente en las áreas de capacitación a la hora de definir una oferta formativa pertinente. Y, en última instancia, podría afectar los niveles de eficiencia de las políticas públicas implementadas y la atención a la ciudadanía. En caso de identificar esta problemática a través del relevamiento aquí propuesto, se podrían comenzar a explorar distintas propuestas para mejorar la situación.

**Duración (en años y/o meses):** Cinco (5) meses

**Inicio y finalización:**

A definir con la Universidad

**Cantidad de horas cátedra de investigación por modalidad:**

Horas de diseño del proyecto	80
Horas de diseño de herramientas metodológicas	80
Horas investigación	300
HORAS TOTALES	460

**Presupuesto total del proyecto:** \$22.080.000

**Forma de pago**

- El 60 % inicial: \$ 13.248.000  
Contra aprobación de esta propuesta por parte de FoPeCap y presentación del Plan de Trabajo
- El 40%: \$ 8.832.000  
Contra entrega del informe final

**DESARROLLO DEL PROYECTO**

**1. Descripción de la situación de inicio**

El Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF) es un organismo descentralizado tutelado administrativamente por el Ministerio de Defensa de la Nación. Tiene como misión la ayuda al Estado nacional a través de su capitalización (inversiones público-privadas, bonos nacionales, inversión en I+D en Industria para la Defensa) para aportar al pago del universo de retirados militares, pensionistas y haberes de excombatientes de Malvinas y del ARA San Juan. Fue creado en 1949 por la Ley 12913, la cual fue derogada, y a partir de 1989 la Ley 22919 regula su actividad y competencia. Si bien esta última norma reglamenta sus actividades principales, también lo hacen las leyes 22520, 24156, 27701, 19101, 24848, y en menor medida la 23554 y su decreto

reglamentario. En cuanto al empleo, se rige por la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional N° 25164, y el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) General para la Administración Pública Nacional, Decreto 214/2006. Finalmente, se incluyen también todas las facultades delegadas al directorio con sus respectivas resoluciones.

Respecto a su planta, actualmente el IAF cuenta con un universo de 539 trabajadoras y trabajadores vinculados a través de las siguientes modalidades de contratación:

- 367 contratados por el Art. 51 de la Ley 22919 y asimilados al Art. 9 de la Ley 25164 por la Resolución 100/09 del Directorio IAF.
- 9 contratados por el Art. 9 de la ley 25164.
- 110 contratados por la planta permanente de la Administración Pública Nacional, Ley 25164 y Art. 14 Bis de la Constitución Nacional.
- 23 contratados bajo la modalidad de “Planta Personal Temporal”.
- 30 contratos a través del régimen del monotributo. Respecto a este último grupo, vale aclarar que está previsto que a partir de enero de 2024 pase a formar parte de la modalidad del Art. 51.

La sede central del organismo se ubica en Cerrito 572, CABA, y tiene representación en las siguientes delegaciones: Hospital Militar Central, San Miguel, Mar del Plata, Bahía Blanca, Córdoba, Corrientes, La Rioja, Mendoza, Neuquén, Paraná Posadas, Río Gallegos, Río Grande, Rosario, Salta, San Juan, Tucumán, Villa Mercedes. En suma, son 18 delegaciones en todo el país.

## 2. **Justificación**

Como se desprende de la descripción de la situación de inicio, dentro del Instituto, al igual que en otros organismos, conviven diferentes tipos y modalidades de contratación. A su vez, el IAF se caracteriza por tener a sus trabajadores y trabajadoras ubicados en distintos edificios con funciones y objetivos diferenciados. Esto hace que las tareas, las condiciones de contratación y de trabajo sean disímiles.

Por otro lado, se observa que las características del Empleo Público en nuestro país han cambiado drásticamente en los últimos treinta años. Desde la década del noventa, con la Modernización del Estado llevada adelante en el marco de una profunda globalización y en línea con el Consenso de Washington, se acentuó una fuerte descentralización de actividades que le eran propias al Estado nacional hasta el momento. En los primeros años de la década del 2000, durante la gran crisis social, política y económica se redefinieron las funciones del Estado para intervenir en dicha crisis. Es así que el desarrollo de los grandes lineamientos de políticas públicas hizo necesario el ingreso progresivo de un gran caudal de trabajadores y trabajadoras para gestionar y dar respuesta a los distintos problemas que enfrentaba la sociedad argentina en su conjunto.

En el año 2006, en el marco incremental de las políticas públicas y consecuentemente de la actividad del Estado Nacional, fue homologado el CCT mediante el Decreto presidencial 214. En su articulado, se expresan las distintas características del régimen escalafonario de las y los agentes, con sus agrupamientos y requisitos. Es decir que el CCT configuró tanto la posición que ocupa en el instituto cada agente, así como el régimen de estabilidad, los principios orientadores de la carrera del personal público, las condiciones en las que se evalúa su desempeño, desarrolla su carrera y capacita, entre otros derechos y obligaciones. A más de 15 años de su sanción, es posible afirmar que



lo plasmado en el CCT constituyó un gran avance en los derechos de las y los empleados públicos. Sin embargo, los cambios en el rumbo de la gestión a lo largo de los años así como las diferentes modalidades de contratación existentes, podría tener como corolario una falta de correspondencia entre la tarea cotidiana y lo explicitado por el CCT. De esto se deriva la posibilidad que las y los trabajadores no se encuentren debidamente representados en los encuadres establecidos. Ahora bien, si efectivamente existiera esa distancia entre la letra de la norma y la realidad ¿cuál podría ser el impacto? En principio, podríamos mencionar tres aspectos centrales: 1) la afectación del reconocimiento de las capacidades y competencias de las y los trabajadores y sus posibilidades de crecimiento y avance en la carrera; 2) el impacto negativo en las áreas de capacitación a la hora de definir una oferta formativa pertinente y situada; y 3) el grado de eficiencia de las políticas públicas implementadas y la atención a la ciudadanía.

Por todo lo anterior, resulta fundamental identificar esta problemática y su dimensión. El relevamiento ocupacional aquí propuesto sería el primer paso para ello. A partir de este, se podrían tener una aproximación a la situación y comenzar a explorar distintas propuestas para conseguir una mejora significativa, cómo por ejemplo:

- Elaborar perfiles ajustados a los puestos reales de las áreas sustantivas y de apoyo para los ingresos o la movilidad horizontal.
- Ajustar la oferta formativa en relación a las competencias requeridas para el avance en el desarrollo de carrera.
- Capacitar y calificar o recalificar a las y los trabajadores que aún no alcanzan los niveles de formación necesarios para sus puestos.
- Mejorar los procesos de trabajo que se realizan cotidianamente.
- Mejorar la ejecución de las políticas públicas.
- Mejorar la satisfacción de las demandas de la ciudadanía.

Con todo, dar cuenta de las diferentes tareas que se desprenden del trabajo en el IAF es fundamental como primer paso para la discusión sobre un reconocimiento por función específica que, en última instancia, resulte en una mejora salarial y de las condiciones laborales de las y los trabajadores, en la forma que acuerden las autoridades con la organización sindical signataria.

### 3. Descripción

El presente proyecto tiene como objetivo llevar a cabo un relevamiento ocupacional de los perfiles laborales del Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF). El propósito principal, además de contar con información actualizada sobre roles y funciones dentro del IAF, sería determinar si existen diferencias sustanciales entre las categorías establecidas en el CCT y las funciones llevadas a cabo diariamente en el ámbito relevado.

Analizar y evaluar cualquier discrepancia entre la normativa y la realidad laboral es importante por las consecuencias que esto pudiera tener a la hora de un reconocimiento de las habilidades y competencias de las y los trabajadores, así como sus oportunidades de crecimiento y progreso en sus carreras profesionales. Además, esta disparidad podría tener un impacto negativo en el diseño de

programas de capacitación adecuados, al dificultar la definición de una oferta formativa pertinente. Y en última instancia, estas discrepancias podrían influir en la eficiencia de las políticas públicas implementadas y en la calidad de la atención a la ciudadanía, como se expuso anteriormente.

En caso de detectar esta problemática durante el relevamiento propuesto, podría iniciarse un proceso de análisis más exhaustivo para explorar propuestas y soluciones que mejoren la situación, para las cuales se deberá profundizar la recolección de información con una segunda etapa de mayor alcance. Si bien este proyecto finalizará con un relevamiento inicial, hay un objetivo mayor que podría retomarse en futuras investigaciones de corroborarse una brecha entre lo descrito en la función y lo ejecutado cotidianamente en la misma: alinear las categorías establecidas en el CCT con las funciones reales desempeñadas por las y los trabajadores del instituto, de manera que se promueva una adecuada valoración de sus capacidades y competencias, se fomente su desarrollo profesional y se optimice la eficacia de las políticas implementadas y la atención brindada a la ciudadanía.

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizarán diversas fuentes de información. En primer lugar, se analizará la base de datos de la plantilla de agentes del IAF, la cual contiene información relevante sobre el nivel, grado, género y antigüedad de las y los trabajadores y, complementariamente, se consultará la Base Integrada de Empleo Público (BIEP). Además, se llevarán a cabo encuestas semiestructuradas a partir de una muestra de 60 casos. Estas encuestas permitirán indagar en las responsabilidades, tareas, funciones y capacitaciones realizadas por los y las empleadas del Instituto. El análisis resultante de estas fuentes de información proporcionará una aproximación a la situación actual.

#### **4. Objetivos**

##### **a. Objetivo General**

Llevar adelante un relevamiento de las tareas y funciones de las y los trabajadores del Instituto de Ayuda Financiera para Pago de Retiros y Pensiones Militares (IAF) con el fin de mejorar la información existente y observar si se encuentran diferencias sustantivas entre las categorías del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) General para la Administración Pública Nacional y las funciones concretas realizadas día a día en la jurisdicción relevada.

##### **b. Objetivo/s Específico/s del proyecto**

- Analizar y sistematizar la información disponible relativa a los ingresos, el nivel, grado, género y antigüedad de las y los trabajadores del IAF.
- Indagar en las tareas, la capacitación y las responsabilidades de la función desarrollada por las y los trabajadores en el ámbito del IAF
- Identificar posibles brechas entre las categorías de Convenio asignadas a los agentes y sus funciones desplegadas en el puesto de trabajo

#### **5. ANEXOS (en caso de corresponder)**

##### **a. Contenidos temáticos**

Relaciones laborales. Administración pública y empleo público. Derecho del trabajo y sector público. Teoría y comportamiento organizacional.

**b. Productos y resultados esperados Productos**

- Un plan de trabajo.
- Un informe final que contenga el relevamiento ocupacional de perfiles del IAF, sus principales hallazgos y conclusiones.

**Resultados**

- Mediante la muestra obtenida, conocer las características ocupacionales de las y los trabajadores del IAF relevados: salarios, nivel jerárquico, distribución por género y antigüedad, entre otros.
- Visualización de las labores, roles y responsabilidades llevadas a cabo por los trabajadores en el ámbito del IAF.
- Visualización de las capacitaciones realizadas por las y los trabajadores del instituto.
- Identificar si existen discrepancias entre las categorías de empleo estipuladas en el CCT y las funciones reales desempeñadas por las y los empleados en sus puestos de trabajo.

**c. Cronograma de desarrollo del proyecto: por meses**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Presentación del proyecto y sensibilización de la herramienta de relevamiento					
Diseño metodológico y plan de trabajo. Capacitación de equipos para el relevamiento.					
Trabajo de campo - Relevamiento					
Procesamiento de información					
Elaboración del análisis de los datos obtenidos, desarrollo de principales hallazgos y conclusiones					

**d. Equipo de investigación**

Estará integrado por un Director/a del proyecto y una coordinación. Se requerirán: Analistas de políticas públicas. Investigadores/as. Especialistas temáticos. Analistas de datos. Redactores/as y comunicadores/as. Técnicos/as en sistemas y bases de datos y procesamiento de instrumentos de recolección de información. Asistentes de investigación. Equipo administrativo y de apoyo.

### **Matías Maito**

Especialista en el análisis del mercado de trabajo y las instituciones laborales. Es director del Programa de Capacitación y Estudios sobre el Trabajo y el Desarrollo (CETyD), ámbito que aporta al monitoreo de las variables socio-laborales a través de informes de coyuntura laboral, que realiza estudios sectoriales y temáticos sobre impacto de la innovación tecnológica en los procesos productivos, transformaciones en la estructura ocupacional y políticas laborales, entre otras asuntos de interés; y que ha llevado adelante actividades de cooperación y formación con organizaciones sindicales y con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Es docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Previamente se desempeñó en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, en el área de empleo público de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y llevó a cabo actividades de consultoría para la OIT.

Es licenciado en Ciencia Política y maestrando en Sociología Económica.

### **Carmen Lemos Ibarra**

Licenciada en Ciencia Política (UBA) y Diplomada en Desarrollo Local (UNSAM).

Se desempeña como docente en la materia Sociología del Trabajo y en la Diplomatura sobre Futuro del trabajo, ambas de la UBA.

Actualmente es Directora de Normalización de Competencias y Certificación de calidad en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Tiene amplia experiencia en consultorías nacionales e internacionales en temáticas de empleo, sistemas de formación para el trabajo, relaciones laborales en el Estado, entre otras.

### **Pablo Granovsky**

Licenciado en Sociología (UBA), Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (2010) y Doctor en Ciencias Sociales (UBA).

Se desempeña como docente en la materia Sociología del Trabajo de grado y en la materia Calificaciones, saberes y competencias de posgrado, ambas de la Universidad de Buenos Aires. También, como profesor adjunto en la Universidad Nacional de la Matanza y en la Universidad Nacional de Moreno.

Actualmente es Coordinador de los Grupos de Trabajo sobre Educación y Trabajo tanto en CLACSO como en FLACSO, y ha desarrollado diversas consultorías para universidades nacionales y extranjeras.

### **Federico Montagna**

Sociólogo de la UBA. Maestrando en Administración Pública. Diplomado en estudios en análisis de datos aplicados al desarrollo de políticas públicas de la UNGB. Delegado por UPCN en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Integra el cuerpo de investigadores del CIDISP.

### **Javier Osvaldo Arakaki**

Licenciado y Profesor de Sociología (UBA).

Profesional del INSSJP-PAMI (pami.org.ar) desde 2011, dedicado a la realización y promoción de investigaciones sociodemográficas sobre el universo de las personas mayores. El último estudio realizado fue publicado por PAMI y la OPS en 2019, bajo el título: “La población centenaria de PAMI: protagonistas de 100 años de historia”.

Docente en el Instituto Universitario Vucetich de la Provincia de Buenos Aires (iuv.gba.gov.ar), donde a su vez desarrolla proyectos de investigación en el Laboratorio de Políticas Públicas de Seguridad, dependiente de la Secretaría de Extensión del mismo instituto universitario.

Director de la Consultora RSO. Integra el cuerpo de investigadores del CIDISP.

### **Federico Ariel Kaniucki**

Abogado recibido de la Universidad de Buenos Aires, y cursando la especialización en Gestión para la Defensa de la FADENA/UNDEF. Es docente de la UBA en la Facultad de Derecho donde realizó una serie de investigaciones en acceso a la justicia en el Instituto Ambrosio L. Gioja. Es actualmente asesor en la Comisión de Defensa Nacional de la Cámara de Diputados de la Nación y Jefe de Capacitación en el IAFPRPM. Publico ensayos y notas periodísticas en distintos medios destacando la revista Escenarios de UPCN y Pensar Futuro. También es Secretario de Capacitación de la Delegación General Ministerio de Defensa.

### **Federico Adrián Retorta**

Es Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires, actualmente se encuentra produciendo su tesina en la especialización en Gestión Pública cursada en la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Se desempeña como asesor en la Dirección de Agregadurías y Comisiones al Exterior de la Secretaría de Asuntos Internacionales para la Defensa en el Ministerio de Defensa de la Nación. Por otro lado cuenta con experiencia en consultoría y asesoría técnica para proyectos de co creación público privados en el área de transporte y proyectos de Gobierno Abierto entre el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la UNTEEF.

- e. **Bibliografía consultada**
- Arditi, B.: “El giro a la izquierda en América Latina: ¿una política postliberal?”. 2009
  - CEPAL: “Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). 2014
  - Ley 25.164 Marco de Regulación de Empleo Público Nacional. 1999
  - Decreto 214/2006 Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional
  - Oszlak, O.: “La profesionalización del servicio civil en América Latina: impactos sobre el proceso de democratización”. OEA-PNUD. 2009
  - Oszlak, O.: “Burocracia estatal: política y políticas públicas”. 2006
  - Oszlak, Oscar. “El Mito Del Estado Mínimo: Una Década de Reforma Estatal En La Argentina.” 2003
  - Oszlak, O.: “Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública”. 2003



- Thwaites Rey, M.: “Tecnócratas vs. punteros. Nueva falacia de una vieja dicotomía: política vs administración”. 2001

6. **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**  
Acta compromiso entre la Universidad y el Instituto.  
El IAF y UPCN se comprometen a facilitar todos los informes adicionales necesarios que permitan realizar el seguimiento y la evaluación del proyecto respectivo.

**Autorización de la/s persona/s responsable/s del proyecto**

Aclaración:

Documento:

Cargo:

Fecha:

**Aprobación de la Dirección General de Recursos Humanos (o equivalente)**

Aclaración:

Documento:

Cargo:

Fecha:

**Aprobación de los consejeros gremiales - Nombre, aclaración y cargo**

Aclaración: Documento: Cargo: Fecha: