

Escuela de Gobierno

Tipo de documento: Tesis de maestría



Maestría en Políticas Públicas

El Programa de Movilidad Interna (MoBI): Un análisis de su influencia en la motivación y el liderazgo organizacional

Autoría: Massur, Rocío S.

Año: de defensa de la tesis: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Massur, R. (2025) "*El Programa de Movilidad Interna (MoBI): Un análisis de su influencia en la motivación y el liderazgo organizacional*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella
<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13624>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Tesis sobre Recursos Humanos en la Administración Pública Argentina:

**"El Programa de Movilidad Interna (MoBI): Un análisis de su
influencia en la motivación y el liderazgo organizacional"**

Alumna: **MASSUR, Rocío S.**

Legajo: **23H2167**

Directores de tesis: **Alejandro Estévez/Marcela Cifarelli**

Fecha de Entrega: **15/05/2025**

Maestría en Políticas Públicas

Universidad Torcuato Di Tella

Año: 2025

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
PLANTEO DEL PROBLEMA	5
Pregunta principal.....	5
Objetivos generales.....	5
Objetivos específicos	5
Fundamentación del problema.....	5
MARCO TEÓRICO	11
Horizonte teórico	11
Marco normativo	13
El programa MOBI.....	15
Conceptos clave de gestión de recursos humanos	16
Monitoreo y evaluación	18
Tipos de movilidad existentes	19
La motivación en el entorno laboral	21
El rol del liderazgo en la movilidad y la motivación.....	22
Descripción teórica del Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI)	22
Ejes estratégicos.....	24
Misión.....	25
Visión.....	26
METODOLOGÍA	27
Diseño de campo y criterios de selección.....	27
Entrevistas semiestructuradas	27
Análisis cualitativo de entrevistas	27
Encuesta anónima	28
Revisión documental	28
DESARROLLO	29
Impacto y finalidad.....	29
Encuesta realizada a empleados públicos nacionales	31
Brechas entre el diseño y la implementación.....	40
CONCLUSIÓN.....	41
Síntesis de hallazgos	41
Obstáculos institucionales y operativos.....	41
Condicionantes culturales.....	41
Falencias en institucionalización y seguimiento.....	42
Recomendaciones para el fortalecimiento del MoBI.....	42
Consideraciones finales	43
ANEXO I: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS	45
ANEXO II: ALGUNAS PUBLICACIONES SOBRE EL PROGRAMA	50
BIBLIOGRAFÍA.....	52

INTRODUCCIÓN

El punto de partida de este trabajo está relacionado con la complejidad de los procesos en las áreas o direcciones de Recursos Humanos dentro de la Administración Pública Argentina. A lo largo de los años, y bajo distintas gestiones, independientemente del partido político en el poder, se ha evidenciado una pérdida progresiva de capacidad de gestión. Esta tendencia ha sido ampliamente señalada por estudios sobre debilidad institucional y déficits de profesionalización en el Estado (Salas y Solano, 2023).

Si bien existen excepciones e intentos por mejorar y optimizar los procesos vinculados a la gestión de las personas que integran los organismos del Estado, muchas veces esa voluntad de cambio se diluye. En la mayoría de los casos, las iniciativas se transforman en meros trámites administrativos urgentes o, peor aún, en la repetición de tareas que deberían haber sido resueltas tiempo atrás. Como advierte Longo (2018), uno de los principales desafíos del empleo público en América Latina es precisamente evitar la lógica burocrática reproductiva y avanzar hacia modelos de gestión estratégica del capital humano.

Los problemas a abordar son múltiples y complejos: áreas desequilibradas, falta de un relevamiento integral de los recursos humanos disponibles, escaso interés de las autoridades por las cuestiones vinculadas al personal, grillas salariales desactualizadas y no competitivas frente al mercado laboral privado, desmotivación generalizada, inexistencia de programas de inducción adecuados para los nuevos ingresantes, carencia de personal capacitado para enfrentar problemáticas actuales, falta de claridad normativa y estructural, y, sobre todo, una carencia de liderazgo eficiente, especialmente crítico en tiempos de crisis (OECD, 2020).

Según Carrillo y Góngora (2025), el liderazgo *"es un factor determinante en la construcción y gestión de la cultura organizacional, ya que los líderes actúan como principales transmisores de valores, creencias y normas dentro de una organización"*. Asimismo, los mismos autores sostienen que *"la movilidad interna dentro de una organización es un reflejo directo de su cultura organizacional. Una cultura sólida, basada en valores compartidos y una visión estratégica clara, facilita la promoción del talento interno al fomentar la capacitación continua, la identificación de competencias clave y la retención del capital humano"*.

Luego de un largo análisis, decidí centrarme en los procesos de movilidad interna y en cómo es posible maximizar el talento existente cuando los recursos son escasos o cuando no es posible incorporar nuevo personal. Como profesional de Recursos Humanos, considero que la rotación del personal dentro de una organización, sea esta pública o privada, es de suma relevancia no solo

para el bienestar del agente y un buen clima laboral, sino también como un factor clave para alcanzar con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de cada área (Grindle, 2012).

La elección de este tema no es casual. Actualmente, la Administración Pública atraviesa importantes transformaciones en un contexto de fuertes restricciones presupuestarias. En este escenario, resulta fundamental valorar que la implementación de procesos de movilidad interna no requiere una alta inversión económica, ya que los procedimientos ya están diseñados, y su aplicación puede aportar beneficios significativos: revalorizar los recursos humanos existentes, equilibrar áreas de trabajo y mejorar el desempeño organizacional (Bossaert & Demmke, 2003).

La movilidad interna se entiende como el movimiento de empleados dentro de una organización, ya sea de forma vertical (ascensos) u horizontal (traslados), con el objetivo de promover su desarrollo profesional. Ofrecer esta posibilidad beneficia tanto al empleado como al organismo: potencia la innovación, mejora la comunicación interna, y permite al trabajador mejorar sus condiciones laborales o cambiar de función, mientras que la organización retiene talento y reduce los costos asociados a búsquedas externas (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016).

En el caso de la Administración Pública Nacional, la movilidad interna representa una herramienta sumamente valiosa, ya que permite cubrir necesidades y desequilibrios entre áreas con personal que ya cuenta con experiencia, formación y vocación de servicio público. Esto no solo optimiza los recursos ya contratados, sino que también genera un impacto motivacional en los agentes, un valor inestimable para cualquier gestión.

El objetivo de este trabajo es poner en debate una cuestión clave: pensamos políticas públicas para dar respuesta a las múltiples demandas ciudadanas y aspiramos a ser los mejores policy makers, pero ¿cómo estamos organizados internamente? ¿Qué importancia se le otorga al capital humano? ¿Qué hacemos con los talentos ocultos o desaprovechados? ¿Cómo cuidamos ese eslabón clave que puede marcar la diferencia en los resultados finales?

Por todo esto, este trabajo busca analizar la formulación, implementación y desarrollo del Programa de Movilidad Interna (MoBI), considerando aspectos periféricos fundamentales para su funcionamiento y efectividad, desde sus inicios hasta la actualidad (JGM, 2028). Además, se abordará su potencial como herramienta para motivar al personal y descubrir o potenciar talentos, especialmente en contextos de crisis.

PLANTEO DEL PROBLEMA

A partir de esta contextualización general sobre las debilidades en la gestión del capital humano en el Estado y la relevancia estratégica de la movilidad interna, se plantea el problema específico que orienta esta investigación, siguiendo el criterio de Creswell y Creswell (2018) de delimitar el foco del estudio luego de presentar el contexto general del fenómeno analizado.

Pregunta principal

¿Cómo funciona el proceso de movilidad interna (MoBI) para planta transitoria y contratados en la Administración Pública Nacional desde 2018 hasta la actualidad?

Objetivos generales

1. Evaluar el funcionamiento del Programa MoBI como mecanismo para facilitar la movilidad interna de los recursos humanos contratados y transitorios, en respuesta a las necesidades operativas y funcionales de la Administración Pública Nacional.
2. Analizar el Programa MoBI como herramienta para promover la motivación laboral en la APN y su potencial para optimizar talentos y recursos humanos existentes, especialmente en contextos de crisis.

Objetivos específicos

1. Analizar el impacto del Programa MoBI en la gestión de los recursos humanos dentro de la Administración Pública Nacional.
2. Identificar los principales beneficios y desafíos que presenta la implementación del Programa MoBI en el ámbito público.
3. Examinar los objetivos originales del Programa MoBI y contrastarlos con los usos y finalidades que tiene en la actualidad.

Fundamentación del problema

Tal como mencionamos anteriormente, los problemas que afronta el Estado Argentino con las direcciones y gerencias de RRHH son numerosos (Salas y Solano, 2023). Esto data de cuestiones que no han sido saldadas en su momento y provocan que cada vez sean de mayor magnitud y que se repliquen dando origen a nuevas dificultades que dan como resultado gestiones con equipos de trabajo desbalanceados y en muchos casos, con altos niveles de desmotivación (Estévez e Izzo, 2022).

Los mecanismos o instrumentos de acceso a un puesto nuevo (por rotación interna), la organización de la carrera profesional, la no unificación de las modalidades de contratación, la falta de flexibilización y adaptación a los nuevos cambios y roles que el mundo del trabajo impone, escalas desactualizadas sin ninguna compensación ni beneficio sumando a la falta de autonomía en las decisiones son algunos de los problemas a encarar y pendientes para erradicar (Iacoviello y Pulido, 2018).

Es por este motivo que el gran desafío de las áreas de personal es, ante todo, poder de una vez y con una decisión firme llevar adelante un diagnóstico para saber con exactitud con qué recursos humanos se cuenta. Es extremadamente necesario, que las autoridades tomen con seriedad la necesidad de un relevamiento transversal que incluya a toda la administración pública y se destinen los recursos necesarios para ello (Estévez e Izzo, 2022; Salas y Solano, 2023).

Dentro del listado de todos los problemas con los que se enfrentan estas áreas, es importante hacer mención en la cuestión del *desequilibrio de puestos perfiles*. Uno de los grandes problemas por los cuales es importante encarar todo este trabajo, es el poco (o mal) uso que se le da a la rotación de personal dentro del Estado. Cuando hablamos de uso, se hace referencia a encarar el proceso de movilidad de manera bien organizada y con conocimiento de todas las partes que lo conforman (Salas y Solano, 2023). Cabe destacar que el programa MoBI cuenta con un procedimiento escrito que no es totalmente respetado en su implementación¹ y que, además, desde su inicio hacia la actualidad la finalidad del mismo es siempre ponerlo en funcionamiento en momentos de crisis, generalmente cuando entra en vigencia algún tipo de normativa que impide la incorporación de nuevo personal (JGM, 2018). Es ahí cuando se revaloriza el programa, utilizándolo como herramienta buscar dentro de la APN perfiles para cubrir vacantes, haciendo que el área trabaje en el proceso de reclutamiento, seleccionando y entrevistando perfiles para finalmente terminar incorporando con excepciones perfiles externos (Salas y Solano, 2023).

También, la cuestión *motivacional*, merece una mención aparte. La necesidad de fomentar un ambiente de trabajo motivado y comprometido, es un gran desafío frente a la existencia de altos niveles de organización burocrática clásica. La garantía para mantener perfiles altamente capacitados en la administración pública es romper con las burocracias tradicionales y la llamada “red tape” (excesiva rigidez). Es clave la necesidad de generar espacios virtuosos de crecimiento, coherentes y racionalizados que faciliten la adherencia del individuo con la organización. La concepción del trabajo como una actividad rutinaria, estandarizado y estable son algunas ideas

¹ Información proporcionada por informante IV

sobre el cambio de paradigma con respecto a la organización del trabajo que deberían repensarse. Una de las formas para tratar este problema puede ser a través de la rotación interna, ya que es una herramienta de bajo costo de implementación y funcionamiento y ayuda a optimizar los recursos humanos ya contratados sin tener que salir a contratar nuevos agentes y poder descubrir o valorizar talentos, ocultos o desperdiciados (Cravacuore, 2007; Bentivegna, 2015).

Cabe mencionar también el problema del liderazgo² dentro de la APN, factor clave para llevar adelante ciertos cambios organizacionales (Estévez e Izzo, 2022).

La duración de los períodos de gestión, cuatro años, también conllevan a diferentes problemas. Se pierde mucho tiempo en el “arribo” administrativo, en que los nuevos funcionarios conozcan el área, los procesos, los “usos y costumbres” de los empleados, en la designación de autoridades, en que esas autoridades cuenten con firmas autorizantes para poder tomar decisiones en los diferentes procesos, y es ahí en donde se generan “cuellos de botella” de carácter netamente burocráticos que entorpecen los procesos y se termina tomando decisiones que tienden a “emparchar” los conflictos y deficiencias en vez de poder implementar de forma ordenada procedimientos adecuados que sean efectivos (Salas y Solano, 2023).

Actualmente, el Programa Mobi se encuentra en funcionamiento debido a la imposibilidad de contratar personal nuevo y se utiliza como atajo para agotar la búsqueda de personal necesario dentro de la APN en vez de salir a contratar personal nuevo, y también como resguardo para los empleados con miedo ante la amenaza constante frente a la posibilidad de no renovación del contrato vigente. Los agentes buscan así resguardarse para evitar quedarse sin trabajo moviéndose internamente entre las diferentes áreas de la APN³.

Pero ese no es el verdadero espíritu del Programa, también contempla otras vertientes importantes que rara vez se utilizan o se ponen en práctica, como la interacción entre todas las áreas de Recursos Humanos del Estado, el trabajo conjunto, los relevamientos actualizados de recursos disponibles, la optimización de recursos y la maximización de talentos aún no descubiertos, así como el equilibrio de áreas desbalanceadas (JGM, 2018).

En la Administración Pública, la movilidad, estaba normada para los empleados solo de Planta Permanente, y si bien el proceso está reglamentado, también se ve obstaculizado debido a que por ejemplo se requerían pedidos directos de las áreas involucradas o de los mismos empleados (JGM,

² Información proporcionada y deducida a través de entrevista con informante II

³ Información proporcionada por informante IV.

2018). Si bien esto no resulta algo problemático en sí mismo, sí es limitante visto tanto desde el lugar del resto de los empleados como desde la propia Administración Pública. Esto se debe a que esas movibilidades no establecían a priori la realización de convocatorias abiertas a toda la planta de empleados para que puedan postularse para el puesto en cuestión. Esta situación terminaba excluyendo a muchos empleados por no tener la opción de presentarse al llamado y también limitaba al organismo convocante al no poder contar con la posibilidad de tener una oferta de candidatos más amplia en la cual buscar los perfiles necesarios para cubrir sus necesidades (Salas y Solano, 2023).

La implementación del Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI) en la Administración Pública Nacional se encuadró en el Plan de Modernización del Estado (Decreto 434/2016)- y está destinado a los empleados de planta transitoria y Ley Marco (Ley 25.164) art 15 inc. b apartado 4). Tiene entre sus objetivos generales: constituir una Administración Pública al servicio de los/as ciudadanos/as en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del diseño de organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados.

Este proyecto de movilidad interna tiene su origen dentro del Gobierno de la Ciudad entre los años 2011- 2015, con el nombre de ProCap, un programa de búsquedas internas, capacitación y movilidad. ⁴ Esta primera instancia del programa surgió porque en las áreas de RRHH ya tenían incorporada la gimnasia de trasladar gente de un área hacia otra. Habían notado que las áreas estaban completamente desequilibradas, con excedentes y con faltantes de perfiles contables, para atención al público y recursos humanos. El proceso comenzaba cuando la persona se anotaba y elegía una orientación e iniciaba un proceso formativo en el Instituto Superior de la Carrera (como una especie de INAP⁵ pero dentro del gobierno de la ciudad), las capacitaciones duraban dos o tres meses y convertían los perfiles de los agentes a un nivel semi senior para poder ocupar algún puesto vacante en alguna de las áreas nombradas anteriormente. Luego eran convocados a entrevistas a través de bolsas de trabajo y cubrían puestos que se necesitaban cubrir con urgencia debido a la demanda del momento, como, por ejemplo, en hospitales público (Caba, 2015).

Debido al éxito y el óptimo funcionamiento del programa en la Ciudad (Caba, 2015), sumado a la publicación del Decreto 632/2018, en donde se estableció la imposibilidad de nuevas contrataciones en el Estado (aunque hubo excepciones), se intentó replicar esta herramienta en Nación, en el marco del Plan de Modernización del Estado, (JGM, 2018). Esta instancia no fue tan sencilla. Para su implementación hubo que lidiar con temas más complejos. Como dijimos

⁴ Entrevista a Informante 1.

⁵ INAP: Instituto Nacional del Administración Pública.

anteriormente, el personal de Planta permanente ya contaba con su propio sistema de movilidad (transferencia, traslado, comisión de servicio y adscripción), que dejaba afuera de este tipo de proceso a la gran mayoría de personal que comprende a la APN: los monotributistas (comisión de servicios) y los contratados.

El Programa de Movilidad Interna (MoBI) fue formalmente implementado en el ámbito de la Administración Pública Nacional mediante la Resolución 8/2018, como parte de las iniciativas previstas en el Plan de Modernización del Estado. Los principales inconvenientes tuvieron que ver no solo con la inmensidad de las dotaciones con respecto a la experiencia anterior, sino también con trabas y complicaciones a nivel gremial. Los objetivos principales seguían siendo equilibrar las áreas, detectar, retener y optimizar talento como así también proponer como valor agregado una instancia de capacitación. Cabe señalar que la movilidad de personal puede ser percibida de manera negativa, ya que tiende a generar una sensación de amenaza en los responsables de área, lo que puede traducirse en una resistencia a participar en este tipo de iniciativas. Es por ello que se considera importante conocer las estrategias que se utilizan para soslayar la negativa de la movilidad y, de esta manera, responder al interés de traspaso del empleado al tiempo que se respetan las necesidades del organismo de origen.

Uno de los principales problemas que se presentaron durante la implementación del Programa a nivel nacional fue la complejidad vinculada a las partidas presupuestarias y a la normativa vigente (especialmente el artículo 9 de la Ley 25.164), sumado a las dificultades operativas derivadas de la existencia de diferentes números de CUIT para cada ministerio, a diferencia del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, donde existe un único CUIT (Caba, 2015; JGM, 2018).

El vacío legal, que nadie podía garantizar y que representaba una de las mayores preocupaciones para los agentes, también generó una zona gris dentro del programa, lo que obligó a incorporar una herramienta que brindara protección al empleado durante el período de tramitación del pase y la recolección de firmas requeridas. El objetivo de que los traslados de personal dejaran de ser discrecionales y pasaran a responder a necesidades concretas y a las competencias del agente también impulsó la necesidad de agilizar y transparentar el proceso. El desafío de introducir flexibilidad y una herramienta innovadora requirió un proceso de adaptación complejo.

Actualmente, el funcionamiento del programa se encuentra condicionado exclusivamente por el Decreto vigente que impide la contratación y nuevas incorporaciones de personal en el Estado (JGM, 2018). En este contexto, opera como una suerte de “atajo” que activa el mecanismo de búsqueda de perfiles dentro de la APN para cubrir vacantes y evitar, en la medida de lo posible, la contratación externa.

Resulta llamativo que, en un escenario de alta rotación y constantes cambios dentro de la APN, el programa cuente con escasas ofertas publicadas en sus carteleras y que exista tan poca intención de difundir y comunicar su existencia y potencial utilización a través de los canales institucionales (como las intranets de los organismos). En lugar de estar en auge, como correspondería ante las restricciones presupuestarias y normativas actuales, su uso es limitado (Informantes I y IV). Esto impide que los movimientos internos de personal se transformen en un proceso efectivo que contribuya a mejorar las condiciones laborales, tanto para los jefes de área como para los agentes, optimizando recursos y brindando, al menos, un incentivo simbólico en un contexto donde la posibilidad de ofrecer beneficios concretos es mínima.

MARCO TEÓRICO

El presente trabajo se sustenta en un enfoque que articula, por un lado, un conjunto de aportes teóricos provenientes del campo de la administración pública, la gestión de recursos humanos y el análisis organizacional, y por otro lado, un marco normativo específico que estructura institucionalmente el Programa de Movilidad Interna (MoBI) en la Administración Pública Nacional (APN). Esta articulación entre teoría y regulación permite comprender a la movilidad interna no solo como una herramienta de gestión, sino también como una política pública orientada a mejorar el funcionamiento del Estado y el desarrollo profesional de sus agentes (Secretaría de Modernización, 2019).

Horizonte teórico

La movilidad interna del personal ha sido reconocida como una estrategia fundamental para las organizaciones modernas. Consiste en el traslado de empleados dentro de la misma entidad, hacia distintas áreas, funciones o ubicaciones, con el objetivo de responder a nuevas demandas operativas, aprovechar competencias existentes y fomentar el desarrollo de carrera. Diversos estudios destacan que este tipo de movilidad puede contribuir a la retención del talento, la reducción de costos por rotación y la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la flexibilidad (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016; Torraco, 2005).

En el ámbito de la administración pública, estas ventajas adquieren un valor aún mayor, especialmente en contextos donde existen restricciones presupuestarias o limitaciones normativas para realizar nuevas contrataciones. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2020), la movilidad interna puede ser una solución eficaz para reasignar recursos humanos dentro del Estado, optimizando capacidades ya disponibles sin necesidad de ampliar la dotación.

Un segundo eje conceptual relevante es el de la motivación laboral. Se trata de un factor clave para el rendimiento, la productividad y el compromiso de los empleados (Robbins & Judge, 2022). La teoría de los dos factores de Herzberg (1959) distingue entre factores higiénicos, como las condiciones laborales o el salario, y factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y la autonomía. En una línea complementaria, Ryan y Deci (2000), desde la Teoría de la Autodeterminación, subrayan la importancia de la motivación autónoma, aquella basada en la competencia, la vinculación social y la autodirección, para generar bienestar y eficacia en el trabajo.

El liderazgo también ocupa un lugar destacado en este entramado teórico. En su dimensión organizacional, el liderazgo es la capacidad de guiar, inspirar y facilitar procesos de cambio. Según Northouse (2022), los líderes eficaces son aquellos que logran articular una visión clara, promover la cultura institucional y generar confianza en sus equipos. En el contexto del sector público, Van Wart (2003) distingue entre un liderazgo técnico-administrativo, orientado al cumplimiento normativo, y un liderazgo transformacional, más adecuado para contextos que requieren innovación, adaptabilidad y compromiso con los resultados. En América Latina, la falta de liderazgos sólidos ha sido señalada como uno de los obstáculos más persistentes para la consolidación de servicios civiles profesionalizados (Grindle, 2012).

La cultura organizacional y la gestión del conocimiento también influyen de forma decisiva en los procesos de movilidad. Una cultura que promueva el mérito, la transparencia y la colaboración tiende a facilitar la rotación de personal, mientras que culturas clientelares o excesivamente jerárquicas suelen resistirse al cambio (Schein, 2010). En paralelo, la movilidad puede servir como mecanismo de circulación de conocimiento tácito entre áreas, fortaleciendo la inteligencia colectiva de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998).

A su vez, una movilidad efectiva exige ciertos requisitos institucionales. Entre ellos, se destacan la existencia de perfiles de puesto actualizados, mecanismos de evaluación del desempeño, sistemas abiertos de convocatorias y planes de carrera que promuevan la equidad y generen confianza entre los agentes (Wright & Nishii, 2013; OECD, 2017; Longo, 2007). Estos dispositivos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización y contar con procesos de seguimiento y evaluación que permitan ajustar su implementación.

Existen múltiples modalidades de movilidad interna, entre las cuales se pueden mencionar la movilidad lateral (de puesto a puesto), los traslados geográficos, la movilidad ascendente (promociones) y la movilidad basada en proyectos interdisciplinarios. En el caso de la APN, el Manual de Procesos de Movilidad distingue cuatro figuras legales específicas para la planta permanente: transferencia, traslado, comisión de servicios y adscripción. Cada una de estas modalidades tiene características particulares en cuanto a duración, formalización y origen de la solicitud, y se encuentra regulada por diversos decretos y convenios colectivos de trabajo.

En este marco teórico, el MoBI aparece como un instrumento que articula estas dimensiones y busca institucionalizarlas a través de una política sistemática de redistribución del talento.

Marco normativo

El Programa de Movilidad Interna (MoBI) fue creado en el marco del Plan de Modernización del Estado argentino, como una respuesta estructurada a la necesidad de reorganizar y optimizar los recursos humanos de la Administración Pública Nacional. Su instrumentación normativa parte del Decreto 434/2016, que estableció los lineamientos generales de modernización administrativa y promueve una gestión más transparente y eficiente del personal estatal.

La Resolución 8/2018 formalizó la creación del MoBI, dirigido tanto a agentes bajo la Ley Marco del Empleo Público (Ley N.º 25.164) como a trabajadores contratados bajo la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N.º 20.744). La Secretaría de Empleo Público fue designada como autoridad de aplicación del programa, encargada de su reglamentación y ejecución.

A partir de entonces, diversas normativas reforzaron la importancia estratégica del MoBI. El Decreto 632/2018, dictado durante la gestión de Mauricio Macri, estableció una prohibición general de nuevas contrataciones en el Estado nacional. Esta medida acentuó la necesidad de recurrir a mecanismos internos de redistribución, como el MoBI, para cubrir vacantes y demandas de personal. Más recientemente, el Decreto 426/2022 y los Decretos 1148/2024 y 1149/2024 ratificaron estas restricciones, ampliando el alcance de la prohibición de nuevas designaciones y fortaleciendo al MoBI como herramienta de gestión prioritaria.

Además del marco general, el Manual de Procesos de Movilidad elaborado por la Secretaría de Empleo Público sistematiza las distintas modalidades disponibles para el personal de planta permanente y establece los procedimientos operativos para su aplicación. Estas normas y procedimientos brindan sustento legal y administrativo al MoBI, garantizando su viabilidad operativa dentro de los organismos del Estado nacional.

El programa contempla etapas claramente definidas: postulación voluntaria del agente, preselección y entrevistas, conformación de terna, aval jerárquico, y ejecución formal del traspaso. La participación está sujeta a condiciones como la antigüedad mínima en el cargo actual, la ausencia de movilidades recientes y la adecuación del perfil profesional al puesto solicitado.

En cuanto a sus fundamentos estratégicos, el MoBI se enmarca en dos grandes ejes de gestión: por un lado, la gestión integral de recursos humanos, orientada a la profesionalización y al aprendizaje continuo del personal estatal; y por otro, la gestión por resultados, que promueve la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora de procesos institucionales.

El programa también define con claridad su misión y visión institucional. La misión del MoBI es facilitar el desarrollo profesional de los agentes públicos mediante la creación de oportunidades de crecimiento interno, mientras que su visión es consolidarse como una herramienta moderna, transparente y eficiente para optimizar el uso del capital humano en el Estado.

En suma, el Programa de Movilidad Interna se configura como un dispositivo estratégico de gestión pública, que articula fundamentos teóricos sólidos con un entramado normativo coherente, en pos de fortalecer la capacidad institucional del Estado argentino (Moreno, 2019; ONIG, 2019). La presente investigación parte de la premisa de que no existe aún una bibliografía consolidada sobre el impacto del MoBI ni evaluaciones sistemáticas de su implementación, por lo que se recurre a una estrategia metodológica empírica y exploratoria que permita generar conocimiento original y útil tanto para la academia como para la gestión.

El programa MOBI

El desarrollo del **Programa de Movilidad Interna (MoBI)** (Moreno, 2019; JGM, 2018; ONIG, 2019) en la Administración Pública Nacional, no puede comprenderse sin un análisis del marco teórico y normativo que le da sustento. La implementación de este programa responde a una serie de políticas públicas orientadas a modernizar el Estado, optimizar el uso de los recursos humanos disponibles y fomentar una gestión más ágil, transparente y eficiente. En este apartado se presentan las principales normativas que habilitan, condicionan y estructuran su funcionamiento.

Dado el carácter exploratorio del presente estudio de caso, se parte de la premisa de que no existe una amplia bibliografía específica y consolidada sobre el Programa de Movilidad Interna (MOBI), ni una recolección de datos sistemática o robusta en torno a su implementación e impacto (Moreno, 2019; JGM, 2018; ONIG, 2019) . Esta ausencia de antecedentes medidos y documentados justifica la necesidad de abordar el fenómeno desde una perspectiva empírica que permita generar conocimiento inicial sobre el tema. En función de ello, se recurre a instrumentos cualitativos como entrevistas semiestructuradas y cuestionarios (Yin, 1994, Stake, 1999), así como a encuestas, que permiten acceder a las percepciones, experiencias y valoraciones de quienes han participado en el programa, con el objetivo de producir evidencia que sirva como insumo para futuras investigaciones y para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión pública.

Resolución 8/2018

En el marco del Plan de Modernización del Estado y con el objetivo de optimizar la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública Nacional, se crea e implementa el Programa de Movilidad Interna (MoBI) mediante la Resolución N.º 8/2018. El programa está dirigido al personal comprendido en el artículo 9º de la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional N.º 25.164, así como a trabajadores contratados bajo la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744. La autoridad de aplicación del programa es la Secretaría de Empleo Público, dependiente de la Secretaría de Gobierno de Modernización.

Decreto 434/2016

Mediante este decreto se aprueba el Plan de Modernización del Estado, que dio origen a la creación del Programa de Movilidad Interna. Su objetivo es garantizar mayor transparencia en los procesos de pase de personal entre organismos y, al mismo tiempo, mejorar la gestión del capital humano en la Administración Pública Nacional.

Decreto 632/2018

Este decreto, dictado durante la presidencia de Mauricio Macri, establece la prohibición de nuevas contrataciones y designaciones de personal en el Estado. Esta medida tuvo un impacto significativo en el Programa MoBI, ya que, ante la imposibilidad de incorporar personal externo, se impulsó la utilización de mecanismos internos de movilidad para cubrir vacantes y necesidades de recursos humanos.

Decreto 426/2022

Establece restricciones adicionales a las designaciones de personal en el Estado, lo que contribuyó a fortalecer la implementación del Programa MoBI como herramienta para la reasignación de recursos humanos disponibles.

Decretos 1148/2024 (inciso 2, ex 426/2022) y 1149/2024

Estos decretos prohíben a las jurisdicciones y entidades del Sector Público Nacional, comprendidas en los incisos a) y c) del artículo 8° de la Ley N.º 24.156, realizar nuevas designaciones o contrataciones de personal, cualquiera sea su modalidad. Estas disposiciones refuerzan el uso del Programa MoBI como alternativa para la cobertura de necesidades de personal mediante la movilidad interna.

Conceptos clave de gestión de recursos humanos

La movilidad interna como estrategia organizacional

La movilidad interna del personal es una estrategia clave para las organizaciones modernas, ya que implica el traslado de empleados dentro de la misma entidad, ya sea hacia diferentes áreas, funciones o ubicaciones. Este tipo de movilidad genera múltiples beneficios tanto para la organización como para los empleados, y contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más sólida, flexible y orientada al talento (Moreno, 2019; ONIG, 2019; JGM, 2018).

Principales beneficios de la movilidad interna

1. Desarrollo del talento y retención de empleados

- **Desarrollo profesional:** La movilidad interna brinda a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y experiencias en distintas áreas, enriqueciendo su perfil profesional y preparándolos para asumir roles de mayor responsabilidad.
- **Motivación y compromiso:** Los empleados que perciben posibilidades de crecimiento dentro de la organización suelen estar más motivados y comprometidos, lo que disminuye la rotación y fortalece la fidelidad institucional.
- **Aprovechamiento de conocimientos previos:** Al rotar de funciones, los trabajadores aplican su experiencia en nuevas tareas, potenciando la eficiencia de los equipos de trabajo.

2. **Transferencia y gestión del conocimiento**

- **Conocimiento organizacional:** Los empleados que se trasladan internamente ya están familiarizados con la cultura, los procesos y las políticas de la institución, lo que facilita una adaptación rápida y efectiva en sus nuevos roles.
- **Difusión de buenas prácticas:** La movilidad permite que las experiencias y aprendizajes adquiridos se trasladen a otras áreas, promoviendo mejoras continuas, innovación y sinergias internas.

3. **Optimización de recursos y reducción de costos**

- **Ahorro en reclutamiento y capacitación:** Promover a empleados existentes es generalmente más rentable que iniciar procesos de búsqueda y formación de personal externo, lo que reduce significativamente los costos asociados a la selección, inducción y capacitación.
- **Menor tiempo de adaptación:** Los empleados que ya pertenecen a la organización suelen alcanzar más rápidamente los niveles de productividad esperados en sus nuevos puestos.

4. **Fortalecimiento de la cultura organizacional**

- **Cultura de oportunidades:** La movilidad interna contribuye a una cultura basada en el mérito, donde los empleados sienten que su esfuerzo y compromiso son reconocidos y recompensados.
- **Clima laboral positivo:** La percepción de oportunidades reales de crecimiento mejora la satisfacción laboral y genera un entorno de trabajo más saludable y motivador.

5. **Adaptabilidad y flexibilidad organizacional**

- **Resiliencia ante el cambio:** Las organizaciones que promueven la movilidad interna están mejor preparadas para responder a cambios en el entorno, ya que

pueden reasignar con rapidez al personal más adecuado según las nuevas demandas.

- **Diversidad de habilidades:** El movimiento interno genera equipos con una mayor variedad de experiencias y competencias, lo que favorece la creatividad, la innovación y la capacidad de resolución de problemas.

Condiciones necesarias para una movilidad interna efectiva

Para que la movilidad interna sea una herramienta eficaz, es fundamental planificarla estratégicamente y gestionarla de forma estructurada. Para ello, se recomienda (Moreno, 2019; ONIG, 2019; JGM, 2018):

- **Definir objetivos claros:** Establecer los fines que se buscan con la implementación de la movilidad interna, tales como cubrir vacantes, desarrollar talento, fomentar la innovación o mejorar la retención del personal.
- **Analizar las necesidades organizacionales:** Realizar un diagnóstico detallado de los perfiles, habilidades y competencias requeridas en los distintos sectores de la organización.
- **Evaluar el potencial interno:** Identificar el talento disponible a través de evaluaciones de desempeño, entrevistas, análisis de trayectorias y aspiraciones profesionales.
- **Detectar oportunidades de movilidad:** Mapear las posibles vacantes o movimientos internos, alineando las competencias y motivaciones de los empleados con las necesidades de la organización.

Monitoreo y evaluación

Para asegurar la efectividad y sostenibilidad del programa de movilidad interna, es fundamental implementar un sistema de monitoreo y evaluación que permita analizar su desarrollo e impacto. Entre los elementos clave se destacan (ONIG, 2019; JGM, 2018):

- **Seguimiento del progreso:** Es esencial monitorear de manera sistemática el avance de las iniciativas de movilidad interna, evaluando su impacto tanto en la organización como en los empleados, y verificando el cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Recopilación de retroalimentación:** La opinión de los empleados resulta una fuente valiosa de información. Recoger su feedback acerca de las oportunidades de movilidad interna permite identificar barreras, valorar fortalezas y realizar ajustes que optimicen el programa.

- **Adaptación y mejora continua:** A partir del análisis de resultados y de las necesidades cambiantes del entorno organizacional, el programa debe ser ajustado y perfeccionado de forma continua, garantizando así su pertinencia y efectividad en el tiempo.

Requisitos para fomentar la movilidad interna

Para que la movilidad interna se transforme en una práctica institucional consolidada, es necesario que las organizaciones (ONIG, 2019; JGM, 2018):

- Establezcan **políticas claras** que regulen los procesos de movilidad, definiendo criterios objetivos y procedimientos transparentes.
- Ofrezcan **programas de capacitación y desarrollo profesional** que preparen a los empleados para asumir nuevos roles y responsabilidades.
- Garanticen un **sistema transparente de oportunidades internas**, accesible para todos los trabajadores, fomentando la equidad y la participación.
- Cuenten con **líderes y mandos medios comprometidos**, que promuevan activamente la movilidad interna, reconozcan sus beneficios y actúen como facilitadores del cambio.

En un contexto laboral cada vez más competitivo, donde las exigencias del mercado y la escasez de competencias específicas dificultan la captación de talento, la movilidad interna se presenta como una estrategia clave. No solo permite optimizar los recursos disponibles, sino también reducir la brecha de talento y potenciar la motivación, la innovación y la retención del personal dentro de la organización (Chiavenato, 1999).

Tipos de movilidad existentes

Movilidad de puesto a puesto (movilidad lateral): se refiere al cambio de un empleado de un puesto a otro con escasas modificaciones en su salario o nivel de responsabilidad. Esta modalidad permite al trabajador desarrollarse profesionalmente desde una nueva posición, aplicando las herramientas y conocimientos adquiridos en su anterior función. Supone un nuevo desafío, fomentando el aprendizaje y la adaptabilidad.

Traslados: consisten en el cambio de ubicación de un empleado sin que ello implique una modificación en sus responsabilidades, funciones ni salario. Los traslados pueden ser permanentes o temporales, y responden a objetivos específicos tanto organizacionales como personales. En este sentido, pueden:

- Atender necesidades estratégicas de la organización, como la implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo de proyectos o cambios estructurales.

- Satisfacer demandas de los empleados relacionadas con aspectos personales, familiares o de salud.

Movilidad ascendente: ocurre cuando un trabajador es promovido a un cargo de mayor responsabilidad como reconocimiento a su buen desempeño. Esta movilidad, generalmente basada en sistemas de evaluación del rendimiento, suele ir acompañada de un incremento salarial y jerárquico. Constituye un factor clave para la retención del talento, la satisfacción, la motivación y el compromiso organizacional, al permitir que los empleados perciban que su esfuerzo es valorado.

Movilidad basada en proyectos: implica la conformación de equipos interdisciplinarios para ejecutar proyectos específicos e independientes. Estos grupos reúnen perfiles diversos, lo que favorece la sinergia, la calidad de los resultados y la innovación. Además, promueve la comunicación interáreas y fortalece los vínculos entre personas que, por cuestiones operativas, no interactúan de manera habitual en sus funciones cotidianas.

Tipos de movilidad en la Administración Pública Nacional (APN)

El Manual de Procesos de Movilidad (Secretaría de Empleo Público) (ONIG, 2019) identifica cuatro mecanismos mediante los cuales un agente de planta permanente puede ser desafectado de su área actual para prestar funciones en otra dependencia: transferencia, traslado, comisión de servicios y adscripción.

Transferencia: es una afectación definitiva mediante la cual el agente pasa a desempeñar tareas en otra dependencia, dentro o fuera de la misma jurisdicción presupuestaria. En este caso, el cargo presupuestario también se transfiere. La solicitud es realizada por el organismo de destino. Esta figura se encuentra regulada por el artículo 15, inciso b, apartado IV del Decreto 1421/02 y el artículo 42 del Convenio Colectivo de Trabajo General (Decreto 214/06).

Traslado: también constituye una afectación definitiva del agente, pero a diferencia de la transferencia, no se traslada el cargo presupuestario, por lo que está sujeto a la disponibilidad presupuestaria del organismo de destino. Es igualmente solicitado por este último (ver artículos 40, 41 y 42 del CCTG, Decreto 214/06).

Adscripción: se trata de una desafectación transitoria del agente por un período aproximado de doce meses (prorrogable por seis meses más), para que cumpla funciones en otro organismo que no puede resolver sus necesidades con su dotación propia. Es solicitada por el organismo receptor

y sujeta a la disponibilidad presupuestaria del organismo que abona los haberes del agente (Decreto 639/02).

Comisión de servicios: es una afectación transitoria solicitada por el organismo de origen, para que el agente cumpla tareas específicas en una unidad distinta a la de su revista. No puede extenderse por más de seis meses (artículo 15, inciso b, apartado IV del Decreto 1421/02 y artículos 40 a 42 del Decreto 214/06).

La motivación en el entorno laboral

La **motivación** es uno de los factores más determinantes para el éxito organizacional, ya que influye directamente en el **rendimiento, la productividad, la satisfacción, el compromiso y la permanencia** de los empleados. Se define como el deseo o voluntad de una persona para esforzarse en su entorno laboral (Chiavenato, 1999).

Los factores que impulsan la motivación pueden ser diversos: salario, reconocimiento, logros personales, relaciones interpersonales, sentido del propósito, rasgos individuales y la capacidad de adaptación al entorno (Chiavenato, 1999).

Motivación laboral extrínseca:

Se origina a partir de estímulos externos, como el reconocimiento institucional o los beneficios económicos. Puede adoptar dos formas (Chiavenato, 1999):

- *Motivación positiva:* vinculada a la obtención de recompensas, bonificaciones o incentivos.
- *Motivación negativa:* impulsada por la necesidad de evitar sanciones, como descuentos salariales o penalidades administrativas.

Factores visibles que inciden en la motivación (Chiavenato, 1999):

- **Puesto de trabajo:** adecuación entre las funciones del cargo y las aspiraciones del empleado.
- **Autonomía:** asignación de responsabilidades y apertura a la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- **Ambiente laboral:** creación de un entorno agradable con relaciones laborales positivas, alineado con los valores institucionales.
- **Condiciones laborales:** salario competitivo, beneficios adicionales, flexibilidad horaria, equilibrio entre la vida laboral y personal.

- **Onboarding:** procesos de inducción que permiten una integración rápida y efectiva del nuevo empleado, generando un sentido de pertenencia desde el inicio.

El rol del liderazgo en la movilidad y la motivación

Los **líderes organizacionales** deben reconocer las características individuales de sus colaboradores, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y establecer procesos estructurados y alineados con la estrategia institucional para facilitar la movilidad interna (Klappenbach y Arnozis, 2017).

El compromiso de la alta dirección resulta fundamental para promover el liderazgo transformacional, premiar a quienes impulsan estas iniciativas y consolidar una cultura de retroalimentación constructiva. Espacios donde se compartan conocimientos, juicios y propuestas fortalecen un entorno dinámico en el que los trabajadores pueden identificar oportunidades de crecimiento profesional.

Además, es clave que los líderes adopten un enfoque estratégico centrado en el bienestar y desarrollo del colaborador, lo cual repercute positivamente en la marca empleadora, la atracción de talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional (Klappenbach y Arnozis, 2017).

Descripción teórica del Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI)

El **Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI)** constituye una herramienta clave para el desarrollo profesional de los/as agentes de la Administración Pública Nacional (APN) y actúa como un mecanismo dinámico aplicado a la estructura funcional del Estado. Su principal objetivo es **optimizar los recursos humanos existentes**, mediante su distribución y reasignación estratégica dentro del ámbito estatal (Moreno, 2019).

El programa promueve un modelo de gestión de personal orientado a la **eficiencia, el ordenamiento institucional y la sustentabilidad** del Estado, sin perder de vista el foco en la **calidad del servicio público** y la atención ciudadana. A través del MoBI se impulsa tanto el desarrollo organizacional como el crecimiento personal y profesional de los empleados públicos (ONIG, 2019).

Tal como lo expresa la Secretaría de Gestión y Empleo Público (2019):

"Es una propuesta innovadora para el desarrollo profesional de los servidores públicos: acerca y facilita nuevas oportunidades laborales más acordes con la formación y los intereses de cada empleado. Paralelamente, permite dar una respuesta concreta a las necesidades funcionales de cada área estatal con servidores públicos idóneos para cubrir dichas posiciones".

La movilidad ofrecida por el MoBI es **horizontal**, lo que significa que cualquier agente puede postularse a un puesto distinto, siempre que cumpla con los criterios establecidos y acepte las condiciones generales del programa (Moreno, 2019; ONIG, 2019; Secretaría de Modernización, 2019).

Criterios de selección:

- La postulación y eventual selección del agente se basará en la **idoneidad** respecto del puesto solicitado.
- En caso de concretarse la movilidad, será indispensable contar con el **aval formal del jefe inmediato** del agente.

Condiciones de participación:

- El programa está destinado exclusivamente a agentes con **vínculo laboral directo y vigente** en la APN.
- Para las **búsquedas interministeriales**, las postulaciones deben realizarse exclusivamente a través de la *Cartelera de Búsquedas Internas*.
- Los postulantes deberán **completar su perfil laboral**, el cual tiene carácter de **declaración jurada**.
- Un área podrá **negar la salida de un agente** si ya ha autorizado otra movilidad dentro de los últimos tres meses.
- El agente deberá contar con **al menos un año de antigüedad** en su puesto actual. Asimismo, **deberá transcurrir un año** antes de que pueda volver a participar del programa tras una movilidad efectuada.
- La movilidad no implica **bonificaciones ni beneficios económicos adicionales**.

Desarrollo del Proceso de MoBI

El proceso del Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI) consta de varias etapas estructuradas que procuran la transparencia, idoneidad y pertinencia de cada postulación. A continuación, se describen las fases principales (ONIG, 2019; Secretaría de Modernización, 2019):

1. Postulación: el agente interesado podrá postularse a las búsquedas abiertas de su interés exclusivamente a través de la Cartelera Central de Búsquedas Internas. Esta instancia es de carácter voluntario y requiere que el postulante haya cargado previamente su perfil laboral en la plataforma habilitada.

2. Preselección: el Área de Movilidad y Búsquedas Internas (AMI) realizará una preselección basándose en los datos ingresados por los candidatos y, eventualmente, mediante contactos telefónicos para validar requisitos y disponibilidad. En esta etapa también se podrá convocar a los postulantes a una entrevista preliminar.

3. Conformación de terna: el AMI elaborará una terna de candidatos que mejor se ajusten al perfil solicitado por el área requirente. Antes de enviar la terna, se corroborarán con los postulantes aspectos relacionados con su tipo de contratación y con los términos y condiciones del programa.

4. Entrevistas: los candidatos preseleccionados serán entrevistados por el área que solicitó la búsqueda. Esta instancia puede incluir la participación del AMI y del área de Recursos Humanos de la repartición interesada. El objetivo es evaluar en profundidad la adecuación del perfil del candidato al puesto vacante.

5. Selección: Una vez finalizadas las entrevistas, el área requirente seleccionará al/la candidato/a que considere más adecuado/a. A continuación, se determinará la figura de movilidad aplicable según el régimen de contratación del agente (Planta Permanente o Planta no Permanente).

El postulante seleccionado deberá ratificar su interés en efectuar la movilidad y, para ello, obtener el aval escrito de su superior jerárquico directo, quien debe tener rango no inferior a Director. Si ninguno de los postulantes resulta satisfactorio, el proceso regresará a la etapa de conformación de terna para considerar nuevas opciones.

6. Ejecución: con el aval correspondiente, se procederá a efectuar el pase del agente a la nueva repartición, en función del tipo de vínculo contractual vigente. Esta etapa final implica la formalización administrativa del proceso de movilidad.

Ejes estratégicos

El Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI) se enmarca dentro de dos grandes ejes estratégicos que guían las políticas de gestión de recursos humanos en la Administración Pública Nacional (APN) (Moreno, 2019; ONIG, 2019; Secretaría de Modernización, 2019):

1. Gestión integral de los Recursos Humanos

Este eje está orientado a acompañar la gestión de las personas con un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en su jerarquización, facilitar el aprendizaje continuo e

incorporar nuevas tecnologías y procesos. El objetivo es **profesionalizar a los trabajadores del Estado**, promoviendo su desarrollo mediante la producción de normativa, metodologías y herramientas que reflejen una visión integrada de la gestión del capital humano. Se busca consolidar una administración pública moderna, eficiente y capacitada, en la que el crecimiento profesional de los agentes sea parte estructural del funcionamiento institucional.

2. Gestión por Resultados y Compromisos Públicos

Este segundo eje impulsa la **institucionalización de procesos** que favorezcan la definición clara de prioridades, la toma de decisiones basadas en evidencias y la evaluación sistemática de resultados. A través de la **reingeniería organizacional y de procesos administrativos y de control**, se pretende optimizar la estructura organizativa, incrementar la eficiencia de los circuitos administrativos y adaptar los organismos estatales a las nuevas tecnologías. La reasignación de recursos basada en resultados se convierte así en un principio clave para lograr un Estado más ágil, transparente y orientado al servicio público.

En este marco, la **movilidad interna** se presenta como un **instrumento estratégico fundamental** para el cumplimiento de ambos ejes. Permite vincular los intereses y aspiraciones de desarrollo profesional de los agentes con las necesidades operativas y funcionales de las distintas áreas de la APN. Además, **valora la experiencia previa de los empleados dentro del Estado** como un activo institucional clave.

En definitiva, el MoBI no solo buscaría facilitar el acceso a nuevas oportunidades laborales para los servidores públicos, sino que también contribuiría a **fortalecer la capacidad operativa del Estado**, al garantizar que los puestos sean ocupados por personal idóneo y comprometido con los objetivos institucionales (Moreno, 2019; ONIG, 2019).

Misión

La misión del Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI) es **promover el desarrollo profesional de los servidores públicos**, facilitando oportunidades de crecimiento y aprendizaje dentro del ámbito de la Administración Pública Nacional (APN). Al mismo tiempo, busca **satisfacer de manera eficiente y estratégica las necesidades dinámicas de cobertura de puestos**, alineándose con los lineamientos establecidos en el **Plan de Modernización del Estado** (ONIG, 2019; Secretaría de Modernización, 2019).

Visión

El Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI) tiene como visión **instalar en la Administración Pública Nacional un mecanismo transparente, centralizado y de amplia cobertura** que contribuya a **optimizar las estructuras gubernamentales** mediante la **revalorización del capital humano existente**.

A través de una gestión innovadora y estratégica del talento, el programa busca consolidarse como una herramienta moderna y eficaz que facilite la circulación de saberes, experiencias y capacidades dentro del Estado, promoviendo así una administración pública más ágil, eficiente y orientada a resultados (ONIG, 2019).

El programa se caracteriza por:

- **Su competencia, transparencia y garantía de igualdad de oportunidades** para todos los agentes públicos participantes.
- **El carácter voluntario y anónimo de las postulaciones**, lo que asegura objetividad en los procesos de selección.
- **La innovación y el enfoque disruptivo** en la gestión de la movilidad interna.
- **La articulación activa con las áreas de personal** de todos los organismos de la APN, favoreciendo una implementación integral.
- **La elaboración clara y precisa de manuales y procedimientos**, que garantizan la estandarización y formalización del proceso.

METODOLOGÍA

Este trabajo se enmarca en un enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio-descriptivo (Yin, 1994; Stake, 1999). El objetivo fue comprender cómo funciona el Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI) en la práctica dentro de la Administración Pública Nacional (APN), y analizar su impacto en aspectos clave como la motivación, el liderazgo y la gestión del talento.

Para ello se utilizaron tres estrategias metodológicas principales: entrevistas semiestructuradas a informantes clave, una encuesta anónima dirigida a empleados públicos nacionales y un análisis documental de normativa, manuales de procedimiento y resoluciones vinculadas al programa. Esta dimensión cualitativa del estudio buscó profundizar en las percepciones y experiencias de actores significativos, aportando evidencia contextual que enriquece la interpretación de los datos cuantitativos.

En conjunto, el diseño metodológico se alinea con los estándares propuestos por Yin (1994) para estudios de caso, así como con los lineamientos de Creswell y Creswell (2018) sobre el uso de métodos múltiples en investigaciones aplicadas en administración pública.

Diseño de campo y criterios de selección

La selección de casos y fuentes siguió una lógica intencional y teórica, basada en criterios de experiencia directa con el programa MoBI. Se priorizó la diversidad de perspectivas institucionales y funcionales para capturar un panorama lo más amplio posible sobre el funcionamiento y los efectos del programa.

Entrevistas semiestructuradas

En total se realizaron seis entrevistas semiestructuradas entre abril y mayo de 2024, dirigidas a referentes de la Secretaría de Empleo Público, responsables de áreas de Recursos Humanos de distintos organismos nacionales y empleados que participaron voluntariamente en procesos de movilidad. Las entrevistas fueron desarrolladas de forma individual, con una duración promedio de 40 minutos, y grabadas con consentimiento de los participantes.

Análisis cualitativo de entrevistas

El análisis de los testimonios se realizó mediante un enfoque de análisis de contenido, empleando un sistema de codificación temática mixta. Se trabajó inicialmente con categorías analíticas predefinidas (motivación, liderazgo, normativa, implementación, obstáculos, beneficios), a las que se sumaron códigos emergentes surgidos de la lectura iterativa de las transcripciones. Esta estrategia permitió identificar patrones de sentido comunes, contrastes discursivos y dimensiones

no previstas en el diseño inicial, brindando una comprensión más profunda y flexible del fenómeno estudiado (Ryan & Bernard, 2003; Creswell & Creswell, 2018).

Encuesta anónima

Paralelamente, la encuesta anónima se distribuyó mediante formularios digitales durante junio de 2024, obteniéndose 94 respuestas válidas. Las preguntas cerradas permitieron realizar un análisis descriptivo simple (frecuencias y porcentajes), mientras que las respuestas abiertas fueron leídas siguiendo un procedimiento similar al aplicado en las entrevistas, buscando confirmar o matizar las tendencias observadas.

Revisión documental

Se incorporó también un análisis documental de fuentes normativas (decretos, resoluciones), materiales institucionales (manuales operativos, instructivos del programa) y datos de gestión disponibles públicamente. Esta triangulación entre testimonios, encuestas y documentos oficiales fortaleció la validez interna del estudio y permitió contrastar el diseño normativo del programa con su aplicación concreta en el territorio administrativo de la APN (Yin, 1994; Bowen, 2009).

En definitiva, esta investigación combina métodos cualitativos complementarios con una lógica abductiva y orientada a la mejora institucional, buscando no solo describir el MoBI sino también ofrecer insumos empíricos útiles para su evaluación, rediseño y fortalecimiento futuro (Creswell & Creswell, 2018).

DESARROLLO

Impacto y finalidad

El programa MoBI ha sido diseñado como una herramienta clave para la gestión de la movilidad interna en la Administración Pública Nacional. Su principal finalidad es optimizar la asignación de recursos humanos, promoviendo la redistribución del talento dentro de los distintos organismos del Estado. Sin embargo, su impacto no se limita únicamente a la eficiencia administrativa, sino que también genera efectos en la experiencia laboral de los empleados y en la dinámica organizacional.

Fue pensado y creado con la finalidad de satisfacer la demanda de perfiles específicos para desarrollar tareas de áreas desequilibradas que no pueden incorporar personal externo, así como también para suplir la expectativa de desarrollo profesional de los empleados reubicados y el interés de las áreas de no ver afectado el desempeño de sus planteles cuando autorizan egresos de sus equipos.

La posibilidad de implementar la movilidad interna en contextos donde no es factible ofrecer mejoras salariales resulta una herramienta valiosa para fomentar la motivación del personal. Este mecanismo permite a los agentes realizar cambios de puesto dentro de la misma organización, lo cual favorece el intercambio de conocimientos, la renovación del entorno laboral y, en algunos casos, la reducción de los tiempos de traslado hacia el lugar de trabajo. Estos aspectos contribuyen a mejorar el clima laboral, especialmente en contextos donde las condiciones materiales no son las más favorables.

Resulta pertinente considerar la movilidad interna como una alternativa válida para optimizar los recursos humanos ya contratados, contribuyendo a la construcción de un entorno laboral más favorable, donde tanto la organización como los empleados puedan desempeñar sus funciones en condiciones de mayor bienestar. El mayor impacto de este programa, lo tuvieron las personas contratadas bajo la Ley Marco, ya que los empleados contratados como asistencia técnica (monotributistas) no pueden participar de este proceso de movilidad, y la Planta Permanente cuenta con su propio régimen. Esto genera un impacto negativo en la visión del empleado hacia el programa, ya que gran parte de la planta del Estado se encuentra en condiciones irregulares de contratación (Salas y Solano, 2023).

Lo que podemos tomar como muy positivo, y lo que vino a instalar MoBI, es la idea de “garantía” que brinda, ya que, justamente” actúa como garante ante el vacío burocrático que surge cuando se inicia la idea de un pase de un organismo a otro, ya que durante el pase los agentes se encontraban con un “área gris” de falta de protección legal que les impedía contar con seguridad con respecto al alta de su nuevo contrato en el organismo de llegada, situación que no se encontraba normada y que era uno de las principales preocupaciones de los participantes.

También el programa garantiza el mantenimiento del nivel y el grado de la persona que realiza el pase (“creación de la adenda de contrato”).

Su impacto es positivo. Fue y es bien recibido por los agentes de la administración, aunque actualmente está atravesado por algunas críticas y sugerencias de mejora.

Hay una gran cantidad de beneficios y ventajas que puede brindar el buen funcionamiento y uso correcto de MoBI para la APN, teniendo en cuenta que en casi todas las gestiones administrativas (sea cual sea la bandera) la posibilidad de contar con mayor presupuesto y recursos económicos es casi nula (sobre todo en áreas vinculadas a la gestión de personal y recursos humanos).

Contar con una base de datos clara, actualizada de los recursos con los que cuenta la administración pública es fundamental para poder llevar adelante este proceso de forma óptima. Puede parecer sencillo, pero hasta el día de hoy no existe una base de datos que concentre esta información de manera unificada. Además, es fundamental contar con una decisión política firme y favorable que respalde y promueva el funcionamiento efectivo de este mecanismo. Con esas bases sólidas, se podría trabajar y sacarle a este proceso un gran rédito. El programa no necesita de demasiado presupuesto, ya que la idea final es no incorporar persona externa, sino trabajar con las personas que ya se encuentren contratadas. Las ventajas para quienes concreten los pases pueden ser muy importantes para mejorar no solo su calidad laboral sino también de vida, ya que pueden (y existen) casos en los que el agente al efectuar el pase, acorta tiempos y horas de viaje al día.

Si se tuvieran que identificar los principales beneficios del programa MoBI, podrían destacarse los siguientes aspectos:

- Promueve oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para los agentes.
- Permite modificar el ambiente y el clima laboral, favoreciendo la motivación y el compromiso.
- Contribuye a reducir los tiempos de traslado al lugar de trabajo, mejorando la calidad de vida del personal.
- Brinda la posibilidad de adquirir nuevas experiencias y conocimientos mediante la inserción en otras áreas u organismos.
- Favorece la optimización de los recursos humanos existentes, permitiendo la reubicación de perfiles desaprovechados o mal asignados.
- Facilita el equilibrio en áreas con desajustes en la composición de sus equipos, especialmente en lo que respecta a perfiles técnicos específicos, lo cual resulta beneficioso para los responsables de la gestión de equipos.
- Fortalece los vínculos y la articulación entre los distintos organismos de la Administración Pública Nacional.

El principal objetivo de su creación fue lograr la equiparación entre las distintas áreas del Gobierno, promoviendo criterios comunes en materia de estructura, funciones y recursos humanos (como sucedía en GCBA). Se detectó que la mayoría de las direcciones y coordinaciones presentaban una desigualdad muy marcada entre los perfiles existente y los necesarios.

Si bien hoy también es una finalidad relevante tratar de lograr equiparar falencias de perfiles ante la imposibilidad de contratar personal externo, al día de hoy el programa funciona como nexo para que los agentes puedan “moverse” dentro de la APN ante la falta de tareas, o el estancamiento profesional. También como una garantía de seguir siendo contratados, ya que el Estado nacional se encuentra en un momento de fuerte y constante movimiento en cuanto a conformación y erradicación de ministerios, direcciones, áreas, etc.

Uno de los principales fines del programa, que consistía en detectar perfiles desaprovechados o mal asignados dentro de la Administración Pública, se encuentra actualmente en retroceso. Las tareas cotidianas, urgencias y eventualidades propias de la gestión diaria dificultan la posibilidad de realizar un trabajo sistemático y un relevamiento actualizado de los recursos humanos disponibles. Esta falta de diagnóstico impide contar con una base de datos robusta y actualizada que permita una implementación ágil, estratégica y eficiente del programa de movilidad.

Asimismo, uno de los ejes fundamentales del programa era promover la motivación del personal dentro del ámbito público, reconociendo que los beneficios más valorados por los empleados no son exclusivamente de índole económica. Esta cuestión cobra aún mayor relevancia en un contexto en el que la estructura tradicional del trabajo está experimentando transformaciones profundas. Sin embargo, el potencial del programa MoBI como herramienta de incentivo y valorización del capital humano ha quedado relegado y se encuentra conceptualmente alejado de los objetivos con los que fue concebido. En la actualidad, su uso se ha reducido, en gran medida, a funcionar como un espacio de resguardo frente a la inestabilidad que generan las renovaciones contractuales en el sector público.

[Encuesta realizada a empleados públicos nacionales](#)

La estrategia metodológica adoptada combina enfoques cuantitativos y cualitativos con el objetivo de obtener una comprensión integral del fenómeno en estudio. Se empleó una encuesta de tipo "small-n", aplicada a un total de 30 personas, lo que permitió acceder a evidencia cuantitativa relevante pese al tamaño reducido de la muestra. Esta herramienta fue difundida a

través de distintos canales digitales, incluyendo redes sociales, LinkedIn y chats de WhatsApp, con el objetivo de alcanzar una mayor diversidad de perfiles dentro del universo definido. La encuesta estuvo dirigida exclusivamente a personas trabajadoras de la Administración Pública Nacional (APN), delimitando así de manera precisa el alcance del relevamiento.

Con el objetivo de conocer la percepción que tienen los empleados públicos nacionales sobre el Programa MoBI (Movilidad y Búsquedas Internas), se diseñó y difundió una encuesta anónima. La misma incluyó las siguientes preguntas:

Pregunta 1. *¿Conocés el Programa MoBI (Movilidad y Búsquedas Internas)?*

- Sí
- No

Pregunta 2. Si tu respuesta fue afirmativa, *¿cómo lo conociste?* (Podés seleccionar más de una opción):

- Me postulé para alguna búsqueda
- Hice MoBI alguna vez
- Nunca me postulé, ni hice MoBI

Pregunta 3. *¿Cuál de los siguientes beneficios considerás más importante del Programa MoBI?*
(Seleccioná solo una opción)

- Cambiar de repartición o tareas para lograr un mayor desarrollo profesional.
- Cambiar de repartición para acceder a un nuevo clima y ambiente laboral.
- Cambiar de repartición por temas de distancia y horarios.
- Fue la manera de seguir trabajando en la APN frente a la posibilidad de no renovación.

Pregunta 4. Si hiciste MoBI, *¿qué balance hacés de la experiencia?* (Solo una opción posible)

- Estoy motivado/a en un lugar donde tengo mayor desarrollo profesional y mejor clima laboral.
- Tengo mayor desarrollo profesional, pero no mejoró el clima laboral.
- El clima laboral es mejor, pero no tengo el desarrollo profesional que esperaba.
- Ni el clima ni el desarrollo profesional son acordes a mis expectativas.

Pregunta 5. *¿Qué valoración general hacés sobre la existencia del Programa MoBI en la Administración Pública Nacional?* (Escala de 1 a 5, donde 1 es muy negativa y 5 es muy positiva)

- 1 – Muy negativa

- 2 – Negativa
- 3 – Neutral / regular
- 4 – Positiva
- 5 – Muy positiva

Pregunta 6. *¿Te sentís motivado/a en tu trabajo actual en la APN?*

- Sí
- No

Pregunta 7. Si mañana se pudiera implementar alguna de las siguientes opciones para mejorar tu situación laboral, *¿cuál elegirías?* (Elegí solo una opción)

- Aumento salarial significativo que compense las pérdidas de los últimos meses
- Formato híbrido de trabajo (3 días presenciales y 2 remotos)
- Capacitaciones que garanticen un crecimiento en el puesto
- Estabilidad emocional respecto a la continuidad en el puesto durante los próximos 12 meses

Pregunta 8. *¿Considerás que la persona que lidera tu equipo de trabajo está capacitada para ejercer ese rol?*

- Sí
- No

Análisis de los resultados obtenidos:

Gráfico 1. Nivel de conocimiento del Programa MoBI

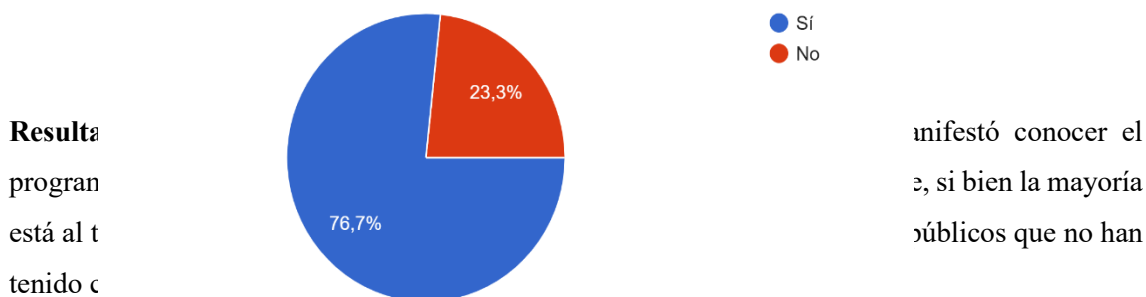
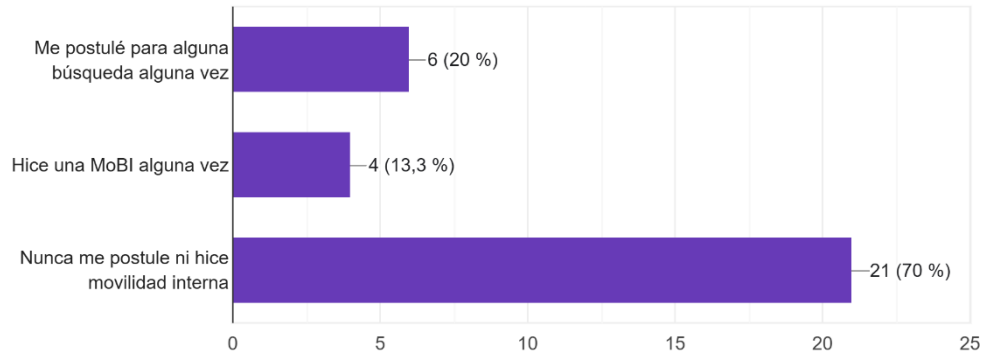


Gráfico 2. Canales de conocimiento del Programa MoBI



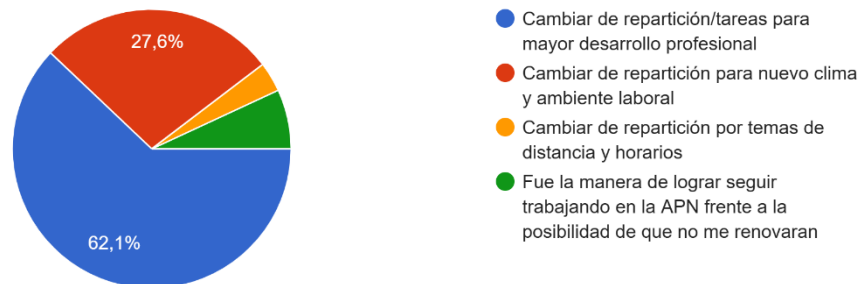
Resultado destacado:

Del total de personas que afirmaron conocer el programa, un 70% señaló que nunca se postuló ni realizó una movilidad interna, lo que indica un conocimiento indirecto del MoBI, probablemente a través de colegas o medios institucionales.

Un 20% indicó haberse postulado a alguna búsqueda, mientras que un 13,3% afirmó haber concretado una movilidad mediante el programa.

Estos datos reflejan que, si bien la mayoría no participó activamente, sí está al tanto de la existencia del programa, lo que refuerza la necesidad de estrategias comunicacionales más activas que conviertan ese conocimiento en participación efectiva.

Gráfico 3. Beneficios percibidos del Programa MoBI



Resultado destacado:

El 62,1% de los encuestados (n=29) identificó como principal beneficio del programa la posibilidad de **cambiar de repartición o tareas para lograr un mayor desarrollo profesional**.

Le siguen, con un 27,6%, quienes señalaron la opción de **cambiar de ambiente laboral por un nuevo clima organizacional** como ventaja relevante. En menor medida, un 6,9% lo vinculó a la posibilidad de **continuar trabajando en la APN ante contratos no renovados**, y un 3,4% lo relacionó con **la mejora en distancia y horarios**.

Este panorama sugiere que el MoBI es visto principalmente como una herramienta de crecimiento profesional, aunque también cumple un rol estratégico para la permanencia laboral y la adaptación organizacional.

Gráfico 4. Balance de quienes participaron en una experiencia de movilidad a través del Programa MoBI



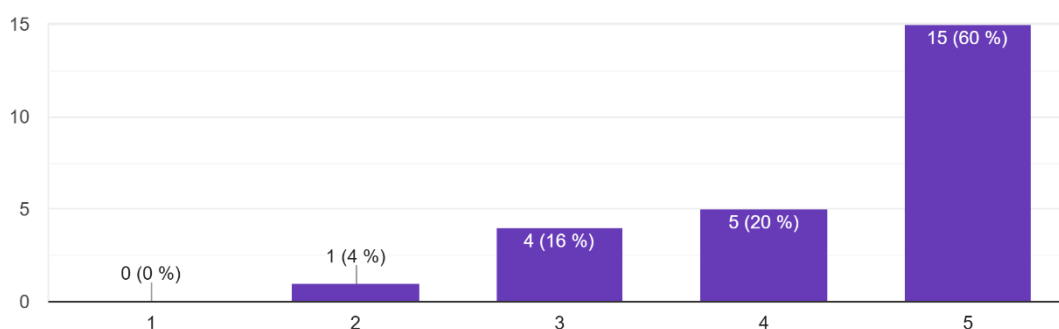
Resultado destacado:

Entre quienes realizaron una movilidad por medio del programa (9 respuestas), un **66,7% afirmó estar motivado en un lugar donde logró mayor desarrollo profesional y mejor clima laboral**, lo cual representa un fuerte indicador del potencial transformador del MoBI.

Por otro lado, un **33,3% indicó que, si bien el clima laboral mejoró, no se alcanzaron las expectativas en cuanto a desarrollo profesional**. No se registraron respuestas en las opciones negativas más extremas (como ausencia de mejoras en ambos aspectos), lo cual también es un dato alentador.

Estos resultados refuerzan el valor de la movilidad interna como herramienta de mejora tanto profesional como organizacional, especialmente si está bien acompañada y se ajusta al perfil y aspiraciones del agente.

Gráfico 5. Valoración del programa MoBI por parte de los empleados públicos encuestados (escala del 1 al 5)

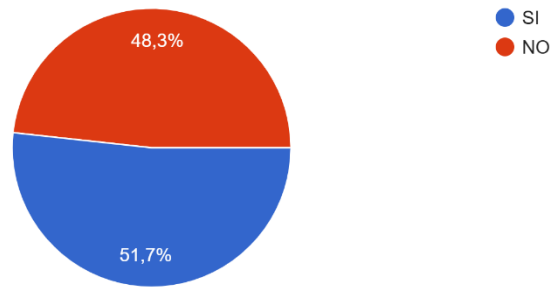


Resultados destacados:

La mayoría de los encuestados valoró positivamente la existencia del programa, un **60 % (15 personas)** eligió la opción **5 – Muy positiva**. Un **20 % (5 personas)** seleccionó **4 – Positiva**. Solo un **4 % (1 persona)** valoró negativamente el programa (opción 2), y **no hubo respuestas en el nivel 1** (valoración muy negativa). El **16 % (4 personas)** se ubicó en el punto medio (opción 3), indicando una percepción neutra.

Se podría interpretar que el 80 % de los participantes (25 respuestas) tiene una percepción positiva o muy positiva respecto de la existencia del Programa MoBI, lo que demuestra un alto nivel de aprobación. La ausencia de valoraciones "muy negativas" refuerza la idea de que el programa es bien recibido dentro de la Administración Pública Nacional, aunque aún hay un margen para mejorar la experiencia percibida, especialmente entre quienes manifestaron una posición más neutra o crítica.

Gráfico 6. Percepción de motivación en el trabajo actual entre los empleados públicos encuestados (n=29)

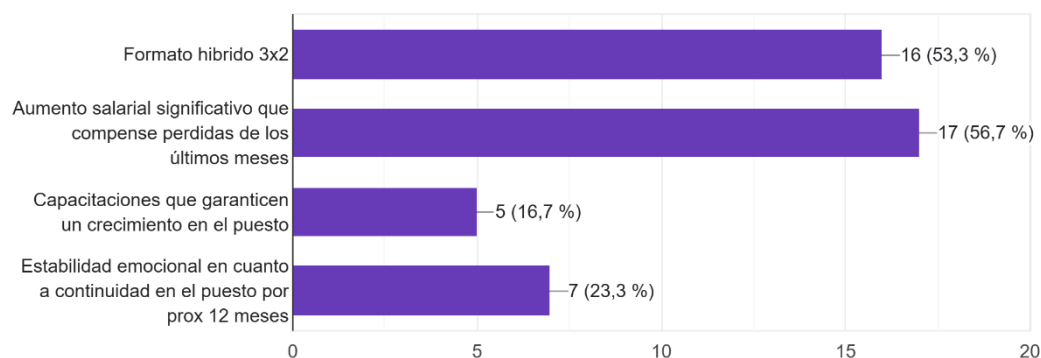


Resultados obtenidos:

- **51,7 % (15 personas)** respondieron que **sí** se sienten motivadas en su trabajo.
- **48,3 % (14 personas)** indicaron que **no** se sienten motivadas.

Los resultados reflejan una **división casi equitativa** en cuanto al nivel de motivación laboral percibido. Si bien la mayoría (aunque por escaso margen) se siente motivada, el porcentaje de personas que **no** lo están es significativo, lo que evidencia la **necesidad de reforzar políticas de desarrollo, reconocimiento y movilidad interna** que contribuyan a mejorar el compromiso y la satisfacción laboral. Esta dimensión resulta clave para evaluar el impacto potencial del Programa MoBI como herramienta para estimular la motivación profesional en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

Gráfico 7. Preferencias de los encuestados sobre posibles mejoras laborales a corto plazo



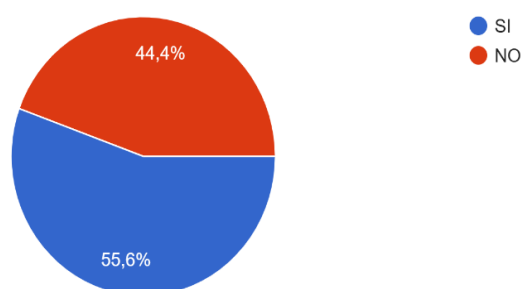
Resultados obtenidos (30 respuestas):

- Aumento salarial significativo: 17 respuestas (56,7 %)
- Formato híbrido 3x2 (presencial/remoto): 16 respuestas (53,3 %)
- Estabilidad emocional respecto a la continuidad por 12 meses: 7 respuestas (23,3 %)
- Capacitaciones que garanticen crecimiento: 5 respuestas (16,7 %)

La mayoría de los encuestados prioriza **mejoras salariales** y **mayor flexibilidad laboral** (trabajo híbrido), lo cual refleja preocupaciones centrales en la coyuntura actual: la pérdida del poder adquisitivo y la necesidad de equilibrar vida laboral y personal. Las respuestas vinculadas a la **seguridad laboral** y al **desarrollo profesional** también están presentes, aunque en menor medida, lo que sugiere que, si bien son relevantes, no resultan urgentes frente a los desafíos económicos inmediatos.

Este resultado aporta un insumo clave para comprender **qué factores podrían incidir en la motivación y la retención** de talento en el Estado, y cómo el Programa MoBI podría articularse con estas expectativas para mejorar la experiencia laboral dentro de la APN.

Gráfico 8. Percepción sobre la capacitación del liderazgo en el equipo de trabajo



Resultado destacado:

Se recibieron 27 respuestas. De ellas: 55,6 % (15 personas) respondieron “Sí”, indicando que consideran que su líder cuenta con las competencias necesarias para el rol. El 44,4 % (12 personas) respondieron “No”, lo cual refleja una percepción significativa de falta de preparación o formación adecuada en los roles de liderazgo dentro de sus equipos.

Este resultado evidencia una división casi equilibrada en la percepción del liderazgo. Aunque la mayoría tiene una mirada positiva, el porcentaje de respuestas negativas es alto y plantea una

alerta respecto a la calidad del liderazgo en la Administración Pública Nacional (APN). La falta de capacitación adecuada en quienes ocupan roles de conducción puede tener un impacto directo en la motivación, la eficiencia del equipo y el desarrollo profesional de los agentes públicos.

Este dato cobra aún más relevancia si se lo vincula con otras respuestas de la encuesta que indican falta de motivación y expectativas no cumplidas respecto al desarrollo profesional, lo que sugiere que fortalecer el liderazgo mediante formación específica podría ser una estrategia clave para mejorar el clima laboral y retener talento.

Brechas entre el diseño y la implementación

¿Cómo debería funcionar MoBI según normativa?	Funcionamiento actual
<ul style="list-style-type: none"> ● Impulsar la movilidad interna de los agentes de la APN. ● Identificar y optimizar perfiles estratégicos: Gestión del Talento para identificar capacidades y planificar el desarrollo de carrera de los agentes. ● Promover estructuras organizativas equilibradas y eficientes. ● Modernizar la gestión pública con herramientas ágiles y transparentes. ● Fomentar una administración ágil e inteligente. ● Fortalecer el rol estratégico de las áreas de Recursos Humanos. ● Equiparar áreas con desequilibrio de perfiles técnicos o capacidades específicas. ● Promover el liderazgo y figuras de conducción modernas. ● Motivar al personal a través de beneficios no monetarios (mejores condiciones, clima laboral, desarrollo). ● Alinear los recursos humanos con los objetivos institucionales. ● Transformar estructuras jerárquicas en estructuras más colaborativas y modernas. ● Fomentar vínculos interorganizacionales y mayor articulación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La movilidad se da principalmente a través de procesos informales más que institucionalizados. ● Se percibe un déficit de formación en liderazgo y permanecen los estilos jerárquicos tradicionales. ● Persiste la falta de incentivos claros y la intención de mejorar la situación de los agentes. ● No se definió aún una estructura clara y normada con designación oficial de autoridades. ● Aún se detecta resistencia al cambio, más que nada por las personas con mayor antigüedad dentro de la administración. ● Escasa articulación entre sectores y vínculos interministeriales. ● Las autoridades tienden a resistirse a liberar personal por temor a perder recursos. ● En la práctica, MoBI es utilizado como una salida frente a la incertidumbre sobre la renovación de contratos.

Fuente: elaboración propia en base a la documentación obtenida.

CONCLUSIÓN

Síntesis de hallazgos

El presente trabajo ha analizado el Programa de Movilidad Interna (MoBI) en la Administración Pública Nacional, considerando su marco normativo, su inserción en la gestión de recursos humanos y las percepciones de actores clave involucrados en su implementación. A partir del enfoque exploratorio adoptado, fue posible identificar tanto fortalezas como limitaciones de esta política pública.

El MoBI emerge como una herramienta estratégica, particularmente útil en contextos de restricciones presupuestarias y topes a las contrataciones. Su diseño permite la reasignación eficiente de personal ya contratado, promoviendo simultáneamente el desarrollo profesional de los agentes públicos. Este doble objetivo lo alinea con las recomendaciones de organismos internacionales como la OCDE, que destacan la movilidad como una práctica efectiva para optimizar capacidades internas y avanzar en la profesionalización del empleo público (OECD, 2020; Longo, 2007).

Obstáculos institucionales y operativos

No obstante, los hallazgos empíricos muestran que su implementación enfrenta barreras significativas. Una de las más relevantes es la limitada autonomía de las áreas de recursos humanos para llevar adelante procesos de movilidad de manera técnica y transparente. Las decisiones jerárquicas, muchas veces atravesadas por criterios discrecionales, restringen la posibilidad de consolidar una gestión del talento basada en mérito y eficiencia.

Además, se observa la ausencia de herramientas institucionalizadas para evaluar el desempeño, actualizar perfiles de puesto o sistematizar necesidades de cobertura. Estas debilidades afectan la precisión de las convocatorias internas y dificultan la adecuada identificación de postulantes con competencias pertinentes para las vacantes.

Condicionantes culturales

El estudio también permite advertir factores culturales que condicionan negativamente la efectividad del programa. Varios informantes señalaron que persiste entre los agentes públicos una percepción negativa sobre la movilidad interna, asociada al temor a perder beneficios o a ser trasladado a destinos poco deseables. Este clima organizacional —propio de culturas laborales conservadoras o jerárquicas— obstaculiza los intentos de promover una cultura del aprendizaje, la innovación y el crecimiento profesional (Schein, 2010; Van Wart, 2003).

En esta línea, el liderazgo institucional aparece como una dimensión crítica. La falta de liderazgos transformacionales que impulsen procesos de cambio y generen confianza en las herramientas disponibles limita las posibilidades de escalar el MoBI como política transversal en toda la APN (Grindle, 2012).

Falencias en institucionalización y seguimiento

A pesar de contar con un marco normativo robusto —que incluye el Decreto 434/2016, la Resolución 8/2018 y el Manual de Procesos de la Secretaría de Empleo Público—, el MoBI no ha logrado consolidarse como una política plenamente institucionalizada. La aplicación de los procedimientos varía entre organismos, y no existe un sistema centralizado de información que permita realizar un seguimiento sistemático del impacto del programa.

Asimismo, se constata una débil articulación entre el MoBI y otros componentes clave del sistema de recursos humanos, como la planificación de dotaciones, la capacitación, los sistemas de información y los planes de carrera. Esta desconexión reduce la eficacia del programa y su legitimidad entre los propios agentes.

Recomendaciones para el fortalecimiento del MoBI

A partir de los hallazgos del trabajo, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a consolidar el MoBI como una política estratégica del Estado argentino:

- Otorgar mayor autonomía operativa a las áreas de recursos humanos, estableciendo salvaguardas institucionales para reducir la discrecionalidad política en los procesos de movilidad.
- Desarrollar campañas de comunicación interna que reposicionen la movilidad como una oportunidad de crecimiento y aprendizaje, contribuyendo a mejorar su percepción entre los trabajadores estatales.
- Sistematizar y publicar información estadística sobre postulaciones, movimientos, perfiles y resultados, como insumo para la toma de decisiones basada en evidencia.
- Integrar el MoBI con herramientas de evaluación del desempeño, sistemas de actualización de perfiles y trayectorias de carrera, fortaleciendo así su articulación con una política integral de gestión del talento.

- Promover liderazgos transformadores que impulsen la innovación, el reconocimiento al mérito y la colaboración interáreas, creando una cultura organizacional favorable al desarrollo profesional.

Consideraciones finales

El Programa de Movilidad Interna (MoBI) constituye un dispositivo estratégico con alto potencial para modernizar la gestión del capital humano en la Administración Pública Nacional (APN). Sus fundamentos conceptuales y su andamiaje normativo lo ubican en línea con las mejores prácticas internacionales en materia de gestión pública. No obstante, su consolidación como política pública efectiva exige superar obstáculos de carácter estructural, cultural y operativo que aún persisten en el entramado estatal argentino.

Este trabajo exploratorio ha buscado visibilizar tales desafíos, al tiempo que aporta lineamientos concretos para su abordaje. Asimismo, subraya la importancia de avanzar en evaluaciones sistemáticas y en la generación de evidencia empírica sobre el funcionamiento real del MoBI. Solo a partir de ese conocimiento será posible fortalecer la capacidad estatal y orientar mejoras sustantivas en la gestión del empleo público.

A lo largo de la investigación se ha podido constatar que la movilidad interna puede constituir una herramienta eficaz para la asignación eficiente de recursos humanos, particularmente en contextos marcados por restricciones presupuestarias y prohibiciones de nuevas incorporaciones. Sin embargo, su implementación enfrenta importantes barreras tanto institucionales como culturales. Entre los factores clave para su éxito se destacan el compromiso de los equipos directivos, la calidad del liderazgo organizacional, la percepción de los agentes sobre las oportunidades de movilidad, y la existencia de sistemas integrados de información, evaluación y planificación.

Si bien esta investigación se centró en reconstruir percepciones y experiencias a través de un abordaje cualitativo, se reconoce como una limitación la escasa disponibilidad e inclusión de datos cuantitativos oficiales sobre el funcionamiento operativo del MoBI. Resultaría valioso contar con estadísticas sistemáticas sobre la cantidad de búsquedas internas publicadas, el número de agentes efectivamente reubicados, los perfiles más demandados o los organismos que más utilizan esta herramienta. La incorporación de este tipo de información fortalecería el análisis empírico, permitiría contrastar expectativas con resultados observables y contribuiría a una evaluación más precisa del impacto del programa en la gestión del capital humano estatal.

En este sentido, la institucionalización plena del MoBI requiere avanzar en la consolidación de liderazgos transformadores, en el fortalecimiento de la autonomía técnica de las áreas de recursos humanos, y en el desarrollo de una visión estratégica de largo plazo. Dicha visión debe integrar el programa dentro de una política integral de profesionalización del empleo público, capaz de articular los objetivos individuales de desarrollo profesional con los fines colectivos del Estado.

Solo mediante este enfoque será posible consolidar al MoBI como un instrumento moderno, transparente y eficaz, orientado a optimizar el uso del talento en el sector público y a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

ANEXO I: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

Las siguientes entrevistas son de carácter exploratorio. La idea fue contactar a distintos referentes del Programa que tuvieron o tienen actualmente una vinculación con él. La pregunta inicial fue la misma para todos ya que se buscó iniciar un abordaje con respecto al tema y que el entrevistado pueda contar abiertamente su experiencia.

INFORMANTE I: Asesora y especialista en Administración de personal.

Entrevistador: *¿Qué me podés contar de MoBI?*

Entrevistado: En GCBA notábamos que las diferentes áreas estaban desequilibradas, desparejas. Los perfiles no estaban distribuidos de forma óptima. La idea de MoBI surgió a través del programa Procap (un programa de capacitación y movilidad). La persona elegía una formación y comenzaba un proceso formativo en el INAP, en un plazo de dos o tres meses alcanzaba un nivel semi senior, lo que habilitaba la posibilidad de movilidad entre distintas oficinas. Esto facilitaba el acercamiento del agente a los puestos vacantes en hospitales u otros organismos públicos de la Ciudad, permitiendo así su incorporación y transferencia efectiva.

Comenzamos con un relevamiento sobre las necesidades que había en cuanto a faltantes en áreas de contabilidad, RRHH y atención al público. Necesitábamos saber que recursos teníamos para poder llevar adelante el proyecto. Como la motivación a través del salario no era una opción, teníamos la posibilidad de hacerlo a través de la movilidad interna. Hay dificultad para buscar perfiles capacitados en compras.

En Nación, tenía un proceso de acompañamiento, publicaban las necesidades a cubrir y si la persona apta ofrecía ese puesto, las entrevistaban y las acompañaban en el proceso de transferencia.

En ciudad sigue funcionando, pero sin la instancia de capacitación. En ciudad había un excedente de personal que recolectaba la basura, entonces, se hizo un acuerdo con los gremios, para dividirlos en más o menos cuatro grupos y capacitarlos en función a perfiles que eran necesarios y faltantes. El gran problema que creo atraviesa la APN son las partidas presupuestarias, la diferencia de CUITs entre los diferentes ministerios que obstaculiza la movilidad del personal. MoBI actúa como un área garante de ese pase. También la experiencia de MoBI fue muy beneficioso para que los directores de los diferentes ministerios puedan conocerse a través de actividades integradoras y para trabajar de forma colaborativa. Además, por otra parte, los talleres que se brindaron sobre liderazgo fueron muy enriquecedores y permitieron la posibilidad de armar una red.

**Continúa la conversación abierta basada en tema de normas vinculada a metodología de dotaciones*

INFORMANTE II: Implementador y responsable de equipo

Entrevistador: ¿Qué me podés contar de acerca de MoBI?

Entrevistado: Comenzamos trabajando con una base de datos de CV con la que ya contábamos desde un tiempo anterior a la creación de MoBI, de la cual proveíamos a los diferentes ministerios según las necesidades y requerimientos de cada área.

Cuando el ex Presidente Macri firma un Decreto que prohíbe los ingresos al Estado, debimos pensar este programa de búsquedas internas, fue ahí cuando tomo fuerza. Le sugerimos tomar la idea de lo que ya se venía haciendo en Ciudad (Procap), pero que había que adaptarlo a Nación y a sus diferentes plantas y modalidades de contratación.

Existía un problema significativo: el personal contratado bajo la Ley Marco era incorporado utilizando distintos CUIT, lo que dificultaba y ralentizaba los procesos de pase. Esta situación alteraba el encuadre dentro del SINEP y, además, la normativa vigente sobre movilidad interna estaba originalmente pensada solo para el personal de planta permanente. También el art. 9 de la Ley marco tenía sus complicaciones para esta implementación.

La planta permanente podía tardar hasta un año en efectivizar el pase, existían muchas trabas burocráticas como por ejemplo el pase del presupuesto. Lo más rápido era pasar como una “comisión”, pero esto significaba que le siguiera pagando al agente el organismo originante.

Uno de los principales problemas era la planta permanente pero también agilizar los pases de los contratados Ley Marco.

El objetivo era que los pases no sean a dedo, conseguir presupuesto y enmarcarlo dentro del área de dotaciones y su partida presupuestaria correspondiente. formalizar los procesos.

Queríamos ser flexibles y llevar propuestas nuevas e innovadoras.

De todas formas, las contrataciones externas seguían existiendo, si se necesitaba determinado perfil, se firmaba la excepción y eso desmotivaba al personal, le quitaba credibilidad a la gestión y a los programas o procesos que se quisieran implementar.

La finalidad principal de los pases no eran que la gente gane más plata, sino que puedan percibir otros beneficios, como por ejemplo cambiar el rango horario o que el empleado pueda estar más cerca de su domicilio y viajar menos.

La primera sugerencia siempre era buscar internamente, dentro del ministerio o del organismo, pero sino existía la movilidad Interministerial.

MoBI siempre tuvo carácter horizontal, no vertical. No modificaba la letra y el grado de nadie. Era una posibilidad para acrecentar la motivación que ya desde ese momento estaba en baja.

INFORMANTE III: Colaboradora del Programa

Entrevistador: ¿Qué me podés contar de MOBI?

Entrevistado: Trabajé durante seis años en CONICET, me enteré por un compañero de la existencia del programa. Me postulé para una búsqueda para ocupar un puesto que estaba vacante como Analista de Selección (dentro del Ministerio de Modernización). Me llamaron e ingresé a trabajar en el Programa.

Principalmente me encargué de trabajar en las resoluciones vinculadas al área ya que el proceso de pases era muy informal y “estaba todo en el aire”. Esto sirvió mucho para su difusión, ya que el programa nunca contó con demasiada propaganda ni con líneas de comunicación para los empleados. MoBI nunca estuvo dentro de ningún “raviol” como estructura formal.

También me ocupé de trabajar en las bases, en la información vinculada al personal y en una plataforma de selección. Aprendí mucho de selección ya que no sabía nada.

Al principio todo el proceso pasaba por RRHH, pero luego comenzó a ser un problema ya que ningún área quería “largar” ninguno de sus recursos y que les quedara un puesto vacante.

El Decreto del 2018 (restricción a las contrataciones en el Estado) fue el momento de auge del programa.

Los encuentros con directivos de los diferentes organismos fueron totalmente enriquecedores para crear redes, contactos, conocerse. Fueron muy importantes. Siempre el foco estuvo puesto en hacer un gran relevamiento para poder hacer cambios estructurados y que en lo posible los perfiles coincidan con las funciones de los puestos.

Desde mi parte traté de cultivar siempre el contacto con la gente, escuchar, involucrarse con el personal, un factor clave para mí.

Trabajé fuertemente en la agenda (uno de los principales documentos para que se lleve adelante el proceso de movilidad).

Mi paso por MoBI se vio interrumpido porque quedé embarazada y tuve que tomar licencia. Me reincorporé un 10 de diciembre y ya las autoridades no eran las mismas, había cambiado todo. El programa venía funcionando más a la baja, algunos de mis compañeros ya se habían ido. El Ministerio de Modernización volvió a ser Empleo Público (como antes).

Durante esos días, al coordinador del área (mi superior) le piden que se vaya. El Programa siguió bajo el mando de una nueva autoridad.

En marzo de 2020, comienza la pandemia. Yo me encontraba peleando mi recategorización, había diferencias entre los miembros del equipo y la nueva coordinadora del área.

Luego me hicieron una oferta por más dinero para irme a otro organismo público, y si bien no quería irme por el cariño que le tengo al programa, tomé la decisión y me fui. En este nuevo trabajo, necesitaba contratar a dos personas y me las pude traer a trabajar conmigo a través del proceso de MoBI.

Si bien el programa tiene muchas deudas pendientes, creo que le faltaba poder trabajar en el armado de capacitaciones puntuales y específicas según las necesidades y los puestos a cubrir.

INFORMANTE IV: Responsable de equipo MoBI

Entrevistador: *¿Cuál es tu vinculación con MoBI y qué podés contarme sobre el Programa?*

Entrevistado: Trabajo actualmente en el Ministerio Desregulación y Transformación del Estado- perteneciente a la Secretaría de Empleo Público.

Durante la época de elecciones se adormece movilidad, es por eso que MoBI hoy se encuentra “estancado”.

Durante el inicio de 2024 (todavía era JGM), sólo había movilidades soporte, nada oficial.

Hoy el programa se encuentra dentro de la “Dirección Nacional del Análisis y Planificación del Empleo Público”. En este momento, las contrataciones pasan por una definición de criterios y luego se realizan contratos trimestrales. Marzo – Abril es un período caracterizado por bajas del Estado, entonces hay puestos que quedan vacantes.

Hoy para movilidad se necesita si o si una excepción o informe al decreto 426 por los artículos que son generalmente B y F (establece a la restricción para contratar personal nuevo al empleo público- (ya está desde la gestión anterior)- Si hay ingreso debe justificarse por artículos e incisos detallados. Se usa el inciso b para alegar criticidad. Generalmente se pide por inciso b.

Hoy dependemos económicamente de JGM.

Se da de baja gente, para ingresar a otros. Hoy la aprobación del circuito administrativo depende del Ministerio de Economía, que antes de aprobar una nueva contratación pide que se busque el perfil internamente, dentro de la Administración Pública. Hoy el Programa se encuentra muy activo. El Ministerio de Economía dice que busquen solicitando el perfil y ellos lo publican en cartelera. Se le informa al organismo de la búsqueda. Y por semana van enviando ternas de candidatos a plazo de 30 días (a quien busca ese perfil). Stand by: tiempo para entrevista e informe de si le gusto o no la persona.

El proceso es por medio de un correo electrónico a las partes una vez efectivo el pase- organismo de destino donde la persona quedo seleccionada- las partes deben coordinar fecha de inicio en el nuevo puesto, que se provea a las personas para efectuar las actas y temas referidos a liquidación de sueldo y aguinaldo. Se acuerda el pase del legajo a través de LUE (Legajo Único).

Los pases se piden generalmente por la posibilidad de mayor cercanía con el domicilio del trabajador, Menor tiempo de viaje al trabajo, nuevas aspiraciones profesionales porque el postulante obtuvo algún tipo de título certificación de nueva capacitación, poder obtener nuevas experiencias en ámbitos nuevos ya sea profesionales o personales.

El programa no cuenta con la difusión necesaria, no se le da el apoyo y el interés para que realmente funcione como una herramienta útil. MoBI garantiza el contrato. Que no haya problemas con el pase y que el empleado no quede “colgado”.

Informante V: Consultora de Negocios – vinculada a temas de liderazgo y motivación

Entrevistador: ¿Podrías contarnos cuáles son los principales objetivos del Programa MoBI, ¿cómo surgió y cuáles son sus características básicas y su funcionamiento dentro de la Administración Pública Nacional?"

Durante esta entrevista se busca obtener una opción/visión de la utilidad de la movilidad interna dentro de organizaciones privadas y como se lo vincula con otras cuestiones periféricas clave para optimizar el potencial de los recursos existentes.

Entrevistado: Es importante que se vea al MoBI como solución. La movilidad interna está muy conectada con el Liderazgo y la motivación. Los tres principales ejes de motivación son: Autonomía/Maestría y propósito, mejoró mi maestría y mi desarrollo y elijo con autonomía.

Entrevistador: ¿Cómo maximizó el uso de talento en tiempos de crisis?

Entrevistado: El objetivo tiene que ser como podemos maximizar sin contratar. La motivación es un efecto secundario: ya no es tan importante. Es clave llevar la motivación al ámbito de la productividad (la motivación aumenta un 17 % la productividad). El dinero no motiva, mueve. Es importante crear un propósito para lo que hacemos, a qué/quién contribuye.

Comunicar lo que quiero con pasión y ganas junto con la seguridad del proyecto.

Importante: El líder se automotiva y tiene que dar seguridad. La incertidumbre va a estar siempre, en cualquier momento y en cualquier proyecto. Es fundamental crear un propósito.

Entrevistador: ¿Cómo se balancean las áreas de trabajo?

Entrevistado: Hacer más con menos. Dar oportunidades de crecimiento.

La motivación no es un tema nuevo. Llevando la motivación al ámbito de la productividad.

ANEXO II: ALGUNAS PUBLICACIONES SOBRE EL PROGRAMA

Impacto a agosto 2019

- 1225**
Movilidades concretadas desde marzo 2017
- 210**
Promedio de nuevas búsquedas internas publicadas por mes
- +8500**
Postulantes registrados
- +80**
Organismos Públicos participantes

Argentina.gob.ar

Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado / Transformación del Estado y Función Pública / Desarrollo y Modernización del Empleo Público / Portal del empleado público nacional / Noticias Portal Empleado Público 2015-2019 /


Cada vez más servidores públicos se animan a participar del Programa de Movilidad y Búsquedas Internas (MoBI)

Más de 700 trabajadores del Estado Nacional lograron reubicarse en puestos afines a sus perfiles curriculares.

18 de enero de 2019



Testimonios de los protagonistas



#movete

Movilidad y Búsquedas Internas

El programa MoBI me ha dado la oportunidad de capitalizar mi experiencia en administración de infraestructuras informáticas, facilitándome todos los medios para que pudiera ingresar a la ONTI

Gabriel Soterías

"El nuevo puesto me brindó la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y herramientas"

"Estoy aprendiendo de forma constante, con nuevos desafíos y muy cómoda con el equipo de trabajo."

"Tengo muchas más posibilidades de crecer, soy más útil, me siento mejor haciendo lo que sé y me gusta."

"Encontré un lugar donde puedo poner en practica lo que estoy estudiando en la Universidad."

"Me encuentro en un ambiente de trabajo distinto al que estaba acostumbrado y considero que es un cambio sumamente positivo. A si mismo las tareas que realizo son de mi agrado."

"Me siento bien y reconocida por mis nuevos jefes y compañeros."

Testimonio caso testigo: 20 años de antigüedad en la APN y cambia de repartición y tareas

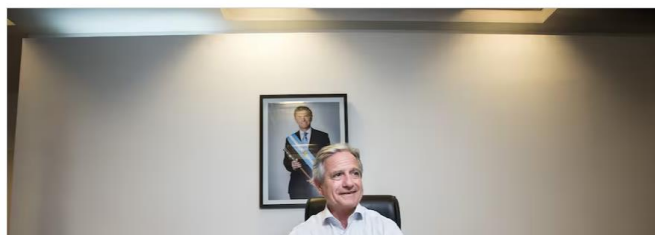
Encuesta de feedback para agentes MoBI 2018
Testimonios destacados de impacto en sus carreras.

LA NACION > Economía

El Gobierno ahorró \$500 millones con la reasignación de 700 empleados públicos

22 de enero de 2019

Actualizado el 12 de febrero de 2021



<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-ahorro-500-millones-con-la-reasignacion-de-700-empleados-publicos-nid2212999/>

BIBLIOGRAFÍA

- Argentina.gob.ar. (2019). Preguntas frecuentes sobre el Programa MoBI. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/cada-vez-mas-servidores-publicos-se-animan-participar-del-programa-de-movilidad-y-busquedas>
- Bentivegna, M. P. (2015). Cultura organizacional y gestión del cambio en el empleo público. Documento de trabajo. Universidad Nacional de General San Martín.
- Björkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y soluciones. UCJC Business and Society Review, 3(27). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/749>
- Bossaert, D., & Demmke, C. (2003). Civil services in the accession states: New trends and the impact of the integration process. European Institute of Public Administration.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- CABA, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2015). ProCap: Programa de capacitación y movilidad interna. Documento interno no publicado.
- Carrillo Punina, Á. P., Góngora, N. H., Galarza Torres, S. P., Tipán Tapia, L. A., & Cueva Ochoa, B. E. (2016). Cultura organizacional: De la teoría al diagnóstico. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chiavenato, I. (1999). Interacción entre personas y organizaciones (Caps. I y XV). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Cravacuore, D. (2007). Innovación y empleo público: entre la estabilidad y la profesionalización. En A. Isuani & H. Oszlak (Eds.), Reforma del Estado y administración pública (pp. 141–158). Buenos Aires: Eudeba.
- Estévez, A. M., & Izzo, G. (2022). Valores y creencias de los agentes de la administración pública argentina. Revista de Investigaciones Ciencias Económicas Lomas (RICEL), 3, 35–58.
- Gobierno de Argentina. (2019). Programa MoBI – Documento de programa. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/cada-vez-mas-servidores-publicos-se-animan-participar-del-programa-de-movilidad-y-busquedas>

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. Pearson Education.

Grindle, M. S. (2012). *Jobs for the boys: Patronage and the state in comparative perspective*. Harvard University Press.

Iacoviello, M., & Pulido, N. (2018). Sistemas directivos públicos: balance de experiencias internacionales. *Estado Abierto*, 3(1), 13–31.

ICIMS. (2023). ¿Qué tipos de movilidad interna existen? ICIMS Blog. <https://www.icims.com/es/blog/que-tipos-de-movilidad-interna-existen>
<https://www.icims.com/blog/top-10-faqs-what-is-internal-mobility/>

JGM -Jefatura de Gabinete de Ministros-. (2018). Programa MoBI – Documentos internos. <https://mobi.jefatura.gob.ar/>

Klappenbach, C., & Arnozis, S. (2017). Fortalecimiento de la cultura organizacional: transformando la cultura, cultivando el liderazgo. Ponencia presentada en el XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

LinkedIn. (s.f.). Publicaciones sobre movilidad interna. <https://www.linkedin.com>

Longo, F. (2018). Gestión del empleo público en América Latina: Situación actual y líneas de acción. *CLAD Reforma y Democracia*, 70, 1–24.

Moreno, I. (2019). Programa Movilidad y Búsquedas Internas – MoBI. En *Casoteca: Colección de casos de programas de modernización* (pp. 151–173). INAP. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/libro_casoteca.pdf

OECD. (2020). *Public employment and management 2020: The future of the public service*. OECD Publishing.

ONIG -Oficina Nacional de Innovación de Gestión-. (2019). *Guía para postulantes al Programa de Movilidad y Búsquedas Internas*. Secretaría de Modernización, Jefatura de Gabinete de Ministros.

Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(1), 85–109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>

Salas, E. A., & Solano, M. (2023). Profesionalización del empleo público. Programa Estado y Gobierno, CIPPEC.

Secretaría de Empleo Público. (2018). Manual de procesos de movilidad. Gobierno de Argentina.

Secretaría de Modernización. (2019). Programa MoBI. Gobierno de Argentina.
<https://mobi.jefatura.gob.ar/>

Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos. Madrid: Ediciones Morata.

Stanier Bungay, M. (2025). The coaching habit: Las 7 preguntas clave para liderar equipos y organizaciones del siglo XXI. Arpa Práctica.

Wegman, G. (2021). La motivación como factor crítico del empleo público. CUIINAP, 56. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
<https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUIINAP/article/view/234>

WordPress – Biblioteca AP. (2017). Gestión estratégica del talento humano (Cap. 2: Retención y permanencia).
https://bibliotecaap.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/11/gestion_estragetica_talento_humano.pdf

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods (3ra ed.). Sage Publications.