

Informe Final Asistencia Técnica entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina y el Ministerio de Trabajo de Colombia en el marco de la Red Interamericana para la Administración Laboral (RIAL)

Temática: Administración de Recursos Humanos con Enfoque de Competencias

Lugar: Buenos Aires - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social,

Fecha: lunes 16 a viernes 20 de noviembre de 2015.

Objetivo General: Asesoría para recibir asistencia técnica del diseño e implementación del programa de Administración de Recursos Humanos basado en Competencias del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, en especial los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

- **Sesión de Recepción**

Recepción a cargo de autoridades Argentinas de la Subsecretaría de Coordinación, Dirección General de Recursos Humanos y Dirección de Asuntos Internacionales, se revisaron y concretaron los puntos de la agenda de trabajo así como los intereses del Ministerio de Trabajo de Colombia.

- **Sesión de presentación del Programa de Administración de Recursos Humanos**

La Licenciada Patricia Martelli y su equipo hicieron una presentación del Programa de Administración de Recursos Humanos basado en competencias.

La Dirección General de Gestión de Recursos Humanos es una área asignada a la Subsecretaría de Coordinación y tiene cuatro dependencias, a saber: Dirección de Administración de Recursos Humanos, Dirección de Capacitación y Desarrollo de Carrera, Coordinación de Medicina Laboral y Departamento de Análisis Organizacional.

El Programa se fundamenta en el concepto de Competencias, Básicas, Generales y Específicas, que permiten desarrollar tanto personal como profesional de los funcionarios (Agentes) del Ministerio, con el criterio de optimizar los recursos y conseguir los resultados misionales.

La Entidad cuenta con un Directorio de Competencias para la Administración Pública de la República Argentina corresponde a Competencias Institucionales, Competencias Técnicas y Competencias de Gestión, las cuales a su vez presentan los niveles de Inicial, Medio y Experto.

- **Sesión de Gestión del Desempeño**

El Licenciado Rodolfo del Rincón y su equipo presentaron la metodología de Evaluación del Desempeño, proceso que evalúa el logro de los objetivos, metas y resultados, a través de la calificación de las competencias.

El Personal del Ministerio se puede clasificar en Personal de Gabinete, Planta Permanente y Planta Contratada:

Personal de Gabinete – Vinculado o desvinculado por la autoridad política

Personal Contratado – Para aquellas labores que no hay personal de Planta Permanente para hacer la tarea

Planta Permanente – Personal ingresado por mérito – La estabilidad de Carrera no es absoluta – Se debe concursar para mantenerse en carrera.

La Carrera Administrativa de los funcionarios comprende los Agrupamientos, Niveles, Tramos, Grados, Función de Jefatura y Función Ejecutiva, para los cuales se han fijado las competencias, básicas, generales y específicas que regirán la gestión y el proceso de evaluación del desempeño.

La evaluación por competencias califica la gestión de los funcionarios como Destacado, Bueno, Regular y/o Deficiente.

Matriz Comparativa de los Sistemas de Evaluación del Desempeño

Nombre	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina	Ministerio del Trabajo de Colombia
Personal al que aplica	Planta Permanente – Ingreso por Merito Personal Contratado – Vinculado por Necesidad del Servicio	Planta de Carrera Administrativa - Ingreso por Merito
Instrumentos	Sistema de Evaluación del Desempeño - Formatos por Nivel	Formatos Unicos Sistema Tipo
Competencias a Evaluar	Competencias, básicas, generales y específicas	Competencias Funcionales y Comportamentales
Responsables de la Evaluación	Evaluado – Jefe Inmediato – Comité de Evaluación	Evaluado – Jefe Inmediato – Superior Jerárquico
Etapas	Concertación que fija los parámetros a evaluar Pre evaluación semestral realizada por el jefe inmediato - Adecuaciones al desempeño Evaluación final anual realizada por instancia colegiada.	Concertación que fija los parámetros a evaluar Evaluaciones semestrales – Cuantifica el avance del desempeño Evaluación final anual

Niveles	Buena – Regular - Deficiente	Sobresaliente – Destacado – Satisfactorio - No Satisfactorio
Notificación de la Evaluación	Personal - Entrevista	Personal - Entrevista
Recursos	Recurso que se resuelve por el Comité con la participación del Jefe Inmediato que explica la calificación. Y hay un recurso ante el Ministro.	Reposición ante el Jefe Inmediato Apelación ante el Superior del Jefe Inmediato
Usos de la Evaluación	Planta Permanente – Estabilidad por Mérito – Promoción de grado – Permanencia o Retiro del Servicio Personal Contratado – Estabilidad de Contrato	Planta de Carrera Administrativa - Estabilidad por Mérito – Permanencia o Retiro del Servicio- Posibilidad de ocupar cargo superior por mediante encargo
Retiro por Evaluación	Planta Permanente - Calificación Deficiente durante tres periodos consecutivos	Planta de Carrera Administrativa - Una calificación No satisfactoria
Período de Prueba	Planta Permanente – Un año	Planta de Carrera Administrativa - Seis Meses

- **Sesión de Digitalización**

La Licenciada María Alejandra Sampayo y su equipo presentaron el Portal Web de manejo de la información de las historias laborales llamado “Mi Legajo”.

El Portal Web constituye una herramienta para que los funcionarios accedan de manera virtual a la información que reposa en su historia laboral (Legajo), en relación con Información Personal, Datos económicos (Ingresos y Descuentos), Datos del Cargo y Tiempo de Trabajo y Capacitación.

Como un módulo aparte, hay un equipo de trabajo que realiza la digitalización de las historias laborales (Legajo), lo que la manipulación y deterioro de las mismas.

- **Sesión de Capacitación - Centro de Formación del Trabajo, Empleo y Seguridad Social**

El Licenciado Alan Mellano y su equipo presentaron el modulo de Capacitación - Red Nacional de Capacitación por Competencias – Asistencia Técnica realizada en las instalaciones del Centro de Formación del Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

El Plan Estratégico de Capacitación – PEC se ha consolidado a través de varios años de desarrollo y tiene como fundamento el Plan Estratégico del Ministerio, los resultados de entrevistas personales o por áreas, las encuestas de detección de necesidades de capacitación, investigaciones de Universidades Públicas, resultados de las encuestas de clima laboral e indicadores de satisfacción.

La contribución esperada de la Capacitación se expresa en: Fortalecimiento del Rol del Servidor Público, Actividades relacionadas con el Fortalecimiento de la Planeación y Gestión por Resultados, Actividades dirigidas a la Certificación de Calidad y el Rediseño de Procesos.

La consolidación del programa de capacitación ha tenido varias etapas, a saber:

- Inicialmente no tenían asignados recursos, se tomaban las capacitaciones del Instituto Nacional de Administración Pública INAP, no había programación, se tomaban los cursos de capacitación que se ofrecieran.
- Los primeros años del proceso se trabajó un modelo operativo con docentes internos, se seleccionaron áreas transversales y se preparó al personal en especial en la parte territorial en temas de administración, contratación, control de recurso humano, para que pudieran operar como el nivel central.
- En una tercera etapa se consolidaron las herramientas para mejorar el trabajo, se vincularon las universidades públicas al proceso.

En la cuarta etapa se busca la profesionalización del empleado, se deja el modelo operativo y se busca que sea estratégico, hay casi 200 personas estudiando carreras de pregrado y posgrado.

Hay 7 diplomaturas diseñadas con las Universidades, no obstante que no otorga título, tiene la virtud que se pueden integrar personal profesional y no profesional en una certificación. Son 7 u 8 módulos con algunas competencias transversales y otras específicas.

El modelo económico cuenta con un presupuesto es de US 600 mil, se fundamenta en la distribución de recursos, sobre bases generales, el nivel central y las regiones toman las decisiones de capacitación concretas.

El Instituto Nacional de Administración Pública INAP traza líneas de capacitación básicas lo que permite a las entidades tener autonomía.

Todo el proceso de capacitación tiene certificación de calidad ISO 9000 2008, esta estandarizado y documentado, fueron 4 años para obtenerla y han sido recertificados.

Para valorar el impacto se tienen mediciones, una es la medición de calidad de la capacitación, otra es mediante entrevista con los jefes, si es capacitación específica se entrevista al jefe inmediato para ver como la capacitación afecto la labor. También la encuesta de necesidades de Capacitación tiene una pregunta de cómo han impactado las capacitaciones recibidas.

- **Sesión de Concursos**

La Licenciada Gabriela Mourente y su equipo presentaron el módulo de Concursos

Se explican las características y elementos del proceso de convocatoria a Concurso para proveer cargos de la Planta Permanente de la Entidad, para Promoción a otro Nivel Escalonario y para Titularidad de Funciones Ejecutivas y de Jefatura

El Concurso tiene varias etapas:

- Inicialmente se debe Justificar la necesidad de incorporar el empleo a la Planta Permanente, el tema presupuestal a través de una Comisión del Ministerio de economía, el trámite del “descongelamiento del cargo” y el análisis de perfiles.

Paralelamente se debe considerar que la Oficina Nacional de Empleo Público – ONEC, otorgue la nomenclatura del cargo.

- Designación del Comité de Selección – Integrado por cinco personas, dos representantes externos expertos en la temática, un representante de la ONEC y dos representantes del área de desempeño, pueden tener suplentes. Debe haber equidad de Género.

Designación de Veedores – De las dos Entidades Gremiales (sindicatos), del Consejo Nacional de las Mujeres y de la Dirección de Discapacidad.

- Bases del Concurso

Las aprueba el Comité de Selección – Establecen el cronograma tentativo, etapas, tipos de pruebas y los criterios de calificación.

- Inscripciones y Base de Datos - El Ministerio tiene un software llamado “Concursar”, inicialmente desarrollado por la Entidad y luego fue adoptado por la Administración Pública, que permite la inscripción, el seguimiento y gestionar todas las etapas del concurso. También se ha incorporado un sistema electrónico del registro de la evaluación de múltiple escogencia.

La inscripción inicial es electrónica y la realiza el postulante quien es responsable de la información consignada. Posteriormente se debe realizar la Inscripción Física con la presentación de los documentos (Originales y copias), que acrediten el cumplimiento de requisitos y copia del registro electrónico – Como declaración juramentada

- La Secretaria Técnica del Comité de Selección aprueba el listado de inscritos y/o admitidos.

- Desarrollo del Concurso

Los concursos se ponderan así: La Prueba de Antecedentes 30%, la Evaluación Técnica 60%, la Entrevista 10%, adicionalmente se realiza una prueba de Perfil Psicológico que arroja un coeficiente que se aplica al resultado de las pruebas, el concurso se adelanta en varias etapas:

Etapa de Graduación de Antecedentes Laborales y Curriculares (Académicos), es una etapa eliminatoria que se aprueba con 60% o más.

Etapas de Evaluación Técnica, Entrevista y prueba de Perfil Psicológico.

- Graduación de los resultados

Con base en los resultados de las pruebas, el Comité de Selección proyecta las Resoluciones de Orden de Méritos. Notificada la Resolución debe esperar su ejecutoria de 15 días para que adquiera firmeza.

- Decreto de Designación

Se remite el Expediente a la Presidencia con el anteproyecto de Decreto, que ha sido revisado por la Oficina Jurídica de la Secretaría.

En Presidencia se revisa por la Oficina legal y Técnica que hace una Auditoria de Control, firmado el Decreto por el Presidente de la República, entra en vigencia cuando se publica en el Boletín Oficial.

La dependencia también adelanta los trámites relacionados con la vinculación del personal de Contrato – Se le aplica al interesado una batería de pruebas del perfil psicolaboral – No es obligatoria pero se implementó.

En relación con la vinculación de una persona en discapacidad, el área ayuda a encontrar el perfil y la adaptación del puesto, la Entidad cumple con la norma de tener un 4% del personal, se incluyeron cargos para personas con discapacidad en el Concurso. Se articula el acceso, la integración y la adaptación al puesto.

En relación con la integración al ambiente laboral se hace el estudio para ubicarlo en áreas que tengan un umbral de tolerancia adecuado, se debe preparar el equipo que va a recibir el discapacitado, es un tema en desarrollo.

Otro tema que maneja la dependencia es la Rotación de Personal (Proyecto de Areas que atienden público).

- **Sesión de Teletrabajo**

La Licenciada Patricia Martelli y su equipo hicieron una presentación del Programa.

Se impone por las nuevas formas de organización y del trabajo, se consideró que era propio de Recursos Humanos y se ha ido construyendo.

Se inició con una prueba piloto pero es un tema complejo y se tiene el inconveniente que no hay ley de Teletrabajo y no aparece el tema en el Convenio Colectivo Sectorial.

Se trató de una experiencia de una labor de digitalización que duro más o menos dos años, pero tuvo inconvenientes técnicos desde el punto de vista del acceso a internet, el proyecto es que el funcionario trabaje en su casa con su propio internet y que la entidad les reconozca el servicio de internet y les proporcione el equipo.

Una de las causales que ha impulsado el Teletrabajo fue el reintegro de personal de licencia de largo tratamiento, era necesario vincularse nuevamente a la actividad laboral, pero por situación médica no podían trasladarse a la entidad.

Se realiza entrevista con el jefe del área y el grupo de selección revisa los perfiles mirando la situación personal (salud o discapacidad) y el tema de trabajo, se están buscando tareas teletrabajables, el funcionario debe tener presencia física en la entidad para que no pierda el vínculo.

Se trabaja en un proyecto que pretende que extienda la estadía con los hijos luego de la licencia por maternidad mediante el teletrabajo.

Para la protección laboral se envía la nómina, el domicilio y el horario de prestación a la administradora de riesgos, la entidad hace visita ambiental y de riesgo.

- **Registro de Asistencia y licencias.**

La Licenciada María Alejandra Sampayo y su equipo hicieron una presentación del tema.

El tema de licencias y ausentismo está regulado, se maneja con un aplicativo en interfase con el registro de control de asistencia. A nivel territorial hay un funcionario que apoya la gestión documental y de registro.

El programa está ligado a las tarjetas de acceso del nivel central y permite llevar un control de la ubicación de las personas, aplica también por la seguridad del Ministerio.

También es una herramienta de gestión porque se pueden obtener reportes de acuerdo con las situaciones administrativas en que estén los funcionarios. No obstante no actúa en interface con la información que ingresa a digitalización.

Tienen un régimen de ausentismo desde el año 1979, que tiene ajustes normativos, es un régimen amplio de ausencias por temas médicos, personales y familiares, también da permisos para estudio. Se debe tramitar mediante el aplicativo un formato electrónico que se autoriza por el superior de manera digital.

El régimen se aplica a Planta Permanente y Personal Contratado.

En el caso del Inspector el superior de la unidad se encarga de hacer llegar la información a la dependencia que registra si no es en nivel central, se informa todo lo pertinente a la comisión que desarrollen.

- **Coordinación de Medicina Laboral**

La doctora Luciana Rodrigo y su equipo hicieron una presentación del tema.

Inicialmente era un área que se encargaba de registros médicos y luego se conformó un cuerpo médico y de psiquiatras para atender a los funcionarios en el Nivel Central, en las regiones operan con médicos domiciliarios.

Se inició haciéndole un seguimiento a las licencias prolongadas y con seguridad e higiene. Se trabaja con selección en la reubicación del funcionario.

El programa de retiro se trabaja con cursos para facilitar en tránsito hacia esta nueva vida, la entidad puede intervenir para que se trámite la pensión.

PRINCIPALES RESULTADOS Y APRENDIZAJES

Conocer el Programa de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República de Argentina, resultó ser una experiencia interesante y útil para el Ministerio del Trabajo de Colombia. Así, la comparación de los procedimientos de administración del talento humano en dos entidades públicas de similares funciones, pertenecientes a países distintos, permitió analizar las diferencias, identificando las fortalezas y debilidades de cada uno de los esquemas.

En la revisión del Programa de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina se pudo observar el Ciclo PHVA, lo que se planea, se hace, el seguimiento y el actuar para el mejoramiento continuo y el fortalecimiento organizacional. Teniendo en cuenta la caracterización del Proceso de Gestión del Talento Humano del Ministerio del Trabajo de Colombia, se elaboró la siguiente matriz comparativa de las dos áreas de las entidades, frente a las condiciones de desempeño y temas de aprendizajes para el Ingreso, Permanencia y Retiro:

Código	Nombre	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina	Area de referencia del Ministerio del Trabajo de Colombia
Ingreso	Vinculación del Personal	Personal de Gabinete - Vinculado por Factor Político Personal Contratado – Vinculado por Necesidad del Servicio	Personal de Libre Nombramiento y Remoción Personal Provisional Ordenes de Prestación de Servicios OPS
	Meritocracia	Planta Permanente – Ingreso por Merito Concurso Interno Adelantado por la Entidad Aplicativo para Inscripción y Seguimiento Autoridad Nominadora la Presidencia de la República	Planta de Carrera Administrativa
Permanencia	Registro de Vida Laboral	Digitalización – Aplicativo Mi legajo – Información web de situaciones administrativas Aplicativo de Registro de Asistencia y Licencias – Registro de Novedades de Nómina - Ausentismo	Registro SIGEP
	Capacitación	Plan Estratégico de Capacitación – PEC Directorio de Competencias Modelo Operativo con Docentes Internos Consolidación de Herramientas para Mejorar el Trabajo Profesionalización del Empleado	Plan Institucional de Capacitación – PIC
	Evaluación	Sistema de Evaluación de Desempeño Sistema de Escalafón por Méritos Evaluación Anual de Competencias Sistema Colegiado de Evaluadores	Sistema Tipo de Evaluación
	Teletrabajo	Experiencia Piloto Integración de Programas – Incapacidades – Admón de Personal En Desarrollo normatividad regulatoria	Experiencia Piloto

Retiro	Pre Pensionados	Programa de Retiro Integración de Programas – Salud Ocupacional – Amón de Personal	Preparación al Retiro
--------	-----------------	---	-----------------------

Se puede evidenciar de la anterior matriz comparativa, que la administración del talento humano en las dos entidades objeto de análisis tienen como ejes centrales idéntica temática, a saber: vinculación del personal, meritocracia, capacitación, evaluación y retiro del funcionario público.

No obstante lo anterior, por disposición legal cada una de las entidades aborda el objetivo general de administrar el talento humano con diferencias significativas, por ejemplo las siguientes:

1. El ingreso a la entidad pública con derechos de carrera administrativa (Colombia) o planta permanente (Argentina), se realiza previo concurso de méritos en ambos casos. Sin embargo, para el caso del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina es la propia entidad la competente para adelantar el procedimiento de ingreso, mientras que para el caso de Colombia, existe una Entidad (Comisión Nacional del Servicio Civil), quien es la encargada de adelantar los concursos públicos.
2. El ascenso dentro de la carrera administrativa o la planta permanente es una posibilidad en los dos esquemas. Sin embargo, para el caso del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, esa movilidad dentro del mismo rango de empleo (diferente grado salarial) se efectúa una vez verificada la evaluación del desempeño y las horas de capacitación. En el caso de Colombia, es posible ascender temporalmente mediante la figura del encargo administrativo, proceso que evalúa los cargos vacantes, el perfil del funcionario y el cumplimiento de requisitos.
3. El seguimiento a las incapacidades médicas en el esquema del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, se realiza a través de un equipo médico encargado de asistir al funcionario, constatar su diagnóstico y analizar posibles acciones. En el caso del Ministerio del Trabajo de Colombia, no existe un equipo médico verifique las incapacidades y preste el servicio médico a los funcionarios.

Ahora bien, de los procedimientos realizados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina para la administración del talento humano, de conformidad con el análisis efectuado y dentro del marco de autonomía que permite la ley colombiana, se considera que los siguientes podrían implementarse en nuestra entidad con miras a incrementar los niveles de desempeño y satisfacción de los usuarios:

1. Digitalización de la historia laboral y posibilidad de acceder a los documentos que la componen en línea.

2. Implementación de un sistema de información para el seguimiento del ausentismo laboral de los funcionarios. Lo anterior permitiría contar con información al día sobre los permisos remunerados solicitados por los funcionarios (número y frecuencia) y causas del ausentismo laboral. La anterior información, incluida dentro de un sistema en línea que posibilite su reporte día a día, facilita la administración del talento humano, permite identificar casos problemáticos y facilita la toma de decisiones al respecto.
3. Implementación de un sistema de información que incluya cada una de las etapas del proceso de encargos y permita a los funcionarios participar de esos procesos a través del aplicativo. Lo anterior permite mayor facilidad en la gestión, sistematización de la información y en general aumentaría la eficiencia y la efectividad en la gestión del talento humano.
4. Realizado el diagnóstico de necesidades de capacitación, identificar los temas frente a los cuales se pueda implementar un programa de formador de formadores, el cual permita capacitar a los funcionarios del Ministerio que cuenten con el perfil, con el objeto que sean multiplicadores de sus conocimientos dentro de la entidad.
5. Implementar sesiones de inducción y reinducción, donde los funcionarios del Ministerio del Trabajo con el perfil requerido y previa realización de la capacitación como formador de formadores, transmitan a los demás funcionarios del Ministerio los objetivos, funciones, avances de la Entidad, de conformidad con su objetivo institucional.
6. Explorar mecanismos para que la evaluación del desempeño y la capacitación tengan una incidencia directa en los procesos de ascenso temporal de los funcionarios de carrera administrativa de la Entidad.

PASOS A SEGUIR

La implementación del conocimiento adquirido en la visita al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, debe considerar los parámetros que se tienen en Colombia en el ejercicio de la función pública, para lo cual la entidad deberá realizar una revisión interna que le permita generar una regulación propia, fomentando prácticas efectivas desde la visión de las competencias, por lo que se elaboró la siguiente matriz, frente a las posibles áreas de desempeño en las cuales aplicarían los temas revisados:

Nombre	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina	Area de Intervención del Ministerio del Trabajo de Colombia
--------	---	---

Registro de Vida Laboral	Aplicativo Mi legajo – Información web de situaciones administrativas	Registro SIGEP – Implementación del Servicio de consulta de la Información web de las situaciones administrativas de los funcionarios
Capacitación	Plan Estratégico de Capacitación – PEC Modelo Operativo con Docentes Internos	Plan Institucional de Capacitación – PIC Según lo establece el Plan Institucional de Capacitación, la capacitación debe desarrollarse a través de estrategias de aprendizaje de Equipos Colaborativos. La estrategia de capacitación del Modelo Operativo con Docentes Internos, permite desarrollar actividades que integren a los funcionarios y les permita ayudarse unos a otros. Estos equipos no serán permanentes sino producto de unas condiciones de aprendizaje particulares, basado en problemas y promoverán el sentido de pertenencia.
Evaluación	Sistema de Evaluación de Desempeño - Evaluación Anual de Competencias	Sistema Tipo de Evaluación – El Acuerdo 137 de 2010, establece que todas las entidades incluirán para la evaluación del desempeño de compromisos comportamentales, que serán valorados con fines ligados a planes de mejoramiento del empleado. El modelo de Evaluación Anual de Competencias tiene elementos que pueden integrarse a la evaluación Comportamental de manera que permita su integración a planes de capacitación del empleado.

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD Y RECOMENDACIONES

La agenda propuesta se cumplió y brindó un importante aporte y aprendizaje para los proyectos de la Subdirección de Gestión del Talento Humano.

Como se ha venido mencionado en párrafos precedentes, conocer el programa de administración de recursos humanos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República de Argentina, permitió analizar procedimientos que conforme a la normatividad colombiana pueden replicarse, generando mayor efectividad en el desarrollo del objetivo de la administración del talento humano.

Además, la comparación de los procedimientos de administración del talento humano en dos entidades públicas de similares funciones, pertenecientes a países distintos, permitió identificar diferencias, comprender el origen de las mismas, y analizar las fortalezas y debilidades de cada uno de los esquemas.