



Subsecretaría
de la Gestión Pública
Secretaría General
de la Gobernación
Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

PROVINCIA DE BUENOS AIRES
PLAN TRIENAL DE LA GESTIÓN PÚBLICA
2004-2007

Eje 1 El Estado como proyecto político-social y como organización

1.3 Trabajadores estatales:
empleo público y carrera

Documento N° 6.3

Una Carrera para mejorar el
empleo público

La Plata, mayo de 2006



AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires
Felipe Solá

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires
Graciela Giannetasio

Secretario General de la Gobernación
Ricardo Angel Bozzani

Subsecretario de Gestión Técnico Administrativa
Luis Deniro

Subsecretaria de la Gestión Pública
Claudia Bernazza

Directora Provincial de la Gestión Pública
Patricia Rodrigo

Secretario Ejecutivo del
Instituto Provincial de la Administración Pública
Prof. Carlos Ciappina

Responsable Ejecutivo Unidad de Coordinación de
Innovaciones en la Gestión Pública

SUMARIO INTRODUCCION	4
ADMINISTRACION Y GESTION DE PERSONAL	5
Criterios generales orientadores	5
Principios rectores en la gestión de personal	5
MARCO CONCEPTUAL	7
La carrera	7
Carrera administrativa y estructura orgánico funcional: dos lógicas diferentes	10
Características del modelo propuesto	11
SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA	12
Título I - Estructura de la carrera	12
Grupo A	14
Requiere capacidad para la programación, ejecución, coordinación, supervisión y control de programas y proyectos, con manejo de grupos operativos; conducción de equipos interdisciplinarios de trabajo, y habilidad para la comunicación y la negociación colaborativa.	17
Grupo C	18
Régimen de ingreso	22
Desarrollo de carrera	22

Promociones	22
Concursos	23
<i>Concursos de antecedentes y oposición</i>	23
<i>Concursos cerrados</i>	23
<i>Concursos abiertos</i>	24
<i>Concursos para cubrir vacantes en cargos del escalafón</i>	24
Cese en la función pública	25
Capacitación	25
Evaluación de desempeño	25
Retribuciones.....	27
Título III - Ocupación de funciones ejecutivas y de conducción	28
Asignación de funciones ejecutivas. Concurso.	28
Designación en funciones de conducción	28
Periodicidad de las funciones ejecutivas y de conducción	29
Condiciones de permanencia	29
Retribución	29
Cese de la función ejecutiva	29
Referencias bibliográficas	33

INTRODUCCION

Este documento tiene como objetivo establecer los **lineamientos preliminares** para la implementación de un **sistema de carrera administrativa** en la provincia de Buenos Aires que permita que los trabajadores del Estado avancen y sean promovidos en la organización, prevea una capacitación actualizada de los conocimientos necesarios para la gestión, y garantice un acceso transparente y abierto a quienes se encuentren formados para ello.

*El nuevo sistema deberá tener como objetivo la **profesionalización** y la mejor administración del personal de la Provincia. En cualquier plan de reforma estructural y administrativa del Estado, el agente público es el verdadero protagonista, dado que en su empeño, satisfacción laboral y creatividad está la esencia del cambio.*

En coincidencia con las tendencias modernas en materia de gestión pública, consideramos que la **profesionalización de la función pública** es el proceso a través del cual las instituciones estatales adquieren un conjunto de atributos que les permiten disponer de personal con las aptitudes, actitudes y valores requeridos para el desempeño eficiente y eficaz de sus actividades.

Implica dos cuestiones fundamentales: a) garantizar a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los servidores públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionarial; ello debe reflejarse en un cuerpo normativo especial; b) aplicar criterios, métodos y tecnologías que aseguren el acceso de los más aptos, su adecuada ubicación en los puestos de trabajo, la periódica evaluación de su desempeño y eventual promoción, el reconocimiento de una compensación justa por sus servicios y la vigencia de derechos y obligaciones que permitan su realización profesional y su estabilidad en el empleo, en tanto reúna y ratifique su desempeño meritorio y su conducta honesta y transparente. (CLAD, 2004).

Antes de presentar los criterios orientadores de esta propuesta y el modelo de carrera diseñado, nos interesa destacar dos premisas que son, a nuestro entender, la base para cualquier transformación en políticas de personal en el contexto actual.

- 1- La necesidad de fortalecer la capacidad del Estado para dar respuestas a las necesidades de la ciudadanía.
- 2- El respeto y la valoración de las personas que trabajan en el Estado, y la confianza en su capacidad para el cambio y la mejora en su desempeño. Entendemos que la calidad del desempeño se corresponde con la historia, las variables culturales, las políticas de conducción y las características organizacionales de las últimas décadas. En este aspecto nuestra propuesta tiene como horizonte de sentido promover el talento humano al servicio del Estado.

En la provincia de Buenos Aires se debe propiciar un trato digno, franco y respetuoso entre el personal, y un ambiente de trabajo abierto, participativo y con igualdad de oportunidades, que facilite la satisfacción de los objetivos de la organización y de las personas que la integran.

Asimismo, se debe priorizar: la iniciativa, el aporte creativo, la disposición y adaptación al cambio, la capacitación y el aprendizaje para fortalecer las

habilidades técnicas y el profesionalismo, el logro de los resultados en pro de la excelencia y la igualdad, el mérito y la capacidad en el desarrollo de la carrera profesional de los empleados de la Provincia.

ADMINISTRACION Y GESTION DE PERSONAL

Criterios generales orientadores

- El Estado tiene la obligación de representar los intereses de la sociedad y dar respuestas a sus demandas a través de organizaciones que cuenten con capacidades político-técnicas, y personas preparadas en materia de gobierno, planificación estratégica, gestión por resultados y procedimientos administrativos, entre otros.
- El fortalecimiento y la modernización del Estado se realizan con sus trabajadores y trabajadoras, siendo ellos los que agregan valor y dan vida a las instituciones públicas a través de sus valores, convicciones, capacidades y conocimientos en materia técnica, administrativa y operativa.
- Una perspectiva ética en materia de gestión pública, que abarca mucho más que herramientas de reducción de la “corrupción” como sinónimo de enriquecimiento ilícito, debe ser compartida social, organizacional e individualmente. Significa una escala de valores que constituya y presida la acción desde la toma de decisiones, incluya el desempeño en y con equipos de trabajo, y valore los resultados de la gestión. La ética en la gestión pública es una variable clave del accionar cotidiano en el Estado que compete a funcionarios y trabajadores.
- Se presenta como necesario implantar nuevos valores, inducir otras conductas y favorecer prácticas diferentes: vincular la recuperación del Estado, mediante la reforma administrativa, con la construcción de una sociedad más equitativa.
- La participación de los sectores gremiales y trabajadores no agremiados es primordial en la motivación de los trabajadores y su compromiso con el proyecto institucional del Estado, por lo que deben acompañar el diseño del sistema de carrera garantizando la equidad y la inclusión de todos los actores involucrados.
- El impulso de políticas activas para favorecer la equidad de género. Además, promover la protección e integración de las minorías y, en general, la inclusión y la no discriminación por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad u otras causas.
- La mayor protección que brindan a los trabajadores del sector público tanto la Constitución nacional como la de la provincia de Buenos Aires mediante la estabilidad en el empleo, se sustenta en la necesidad de preservar la función pública como política de Estado, entendida como tarea profesional, técnica y continua. Con ese fundamento, si bien la estabilidad constituye un derecho subjetivo de los trabajadores, obedece esencialmente a un interés social.

Principios rectores en la gestión de personal

- Igualdad de todos los ciudadanos/as sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política, filiación sindical u otras.

- Idoneidad, mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de empleo público.
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública, y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad.
- La promoción de la comunicación, la participación, el diálogo, la transacción y el consenso orientado al interés general como instrumentos de relación entre los empleadores públicos y el personal, a fin de lograr el clima laboral más favorable, y un mayor grado de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones y los intereses y expectativas del personal.
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho.

MARCO CONCEPTUAL

La carrera

Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia. (Preámbulo de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003).

Establecidos los criterios generales orientadores y los principios rectores en la gestión de personal, y con el fin de unificar el marco conceptual para el mejor entendimiento de la propuesta, definimos a continuación los términos utilizados en el presente documento.

Plantel básico. El plantel básico es la nómina de cargos presupuestados, cuantitativa y cualitativamente necesarios para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de los organismos que integran la Administración Pública.

En su aspecto cualitativo, el plantel básico, debe reflejar las previsiones acerca de los perfiles laborales que se necesitarán para realizar las acciones de las unidades orgánicas, descritas en el decreto que las aprueba.

Dotación: Es el conjunto de personas que se desempeñan efectivamente en una organización pública, tanto de planta permanente como temporaria, de tiempo completo o tiempo parcial, del plantel básico propio o personal en comisión.

Carrera administrativa es la denominación del trayecto que tiene ante sí un agente estatal de la planta permanente, desde el ingreso hasta el cese, cuya calidad y oportunidad para el progreso profesional dependen de su vocación, motivación personal y mérito.

El **sistema de carrera** (de la “función pública” o del “servicio civil”, como también se lo denomina en otros países) se configura en base a un marco regulatorio establecido en una ley y en un “régimen de carrera”. Este último a su vez se integra con un sistema escalafonario.

El **sistema escalafonario** establece el proceso por el cual los agentes ingresan, se desarrollan, aspiran ascender y, finalmente, cesan en el servicio activo. Se asienta en principios fundamentales entre los que merecen citarse: ingreso por idoneidad; desempeño satisfactorio; capacitación; promoción por concurso, igualdad de oportunidades.

El **escalafón** clasifica a los puestos en grupos ocupacionales, agrupados por funciones, niveles de complejidad, competencias laborales, etc. Constituye la grilla de carrera con posibilidades de movilidad horizontal y/o vertical.

Se entiende por **función** el rol específico que le tocará desempeñar al titular de un puesto.

Un **puesto** u ocupación laboral se describe y define por las actividades significativas que deben realizarse, así como por la especificación de los requerimientos de destrezas,

conocimientos y competencias que se necesitarán para que un agente pueda desempeñarlo con éxito.

El **cargo** es la imputación laboral bajo la cual está consignado presupuestariamente un empleado. Se refiere a la imputación a una partida determinada del presupuesto. Coloquialmente suele utilizarse como sinónimo de puesto.

El **ingreso** a la función pública se realiza mediante sistemas públicos de selección que garanticen el acceso por idoneidad, la igualdad de oportunidades y la transparencia del procedimiento. Está siempre supeditado a la existencia de vacantes en el respectivo plantel básico.

El **desarrollo de la carrera** es la posibilidad de progreso vertical y horizontal en el trayecto de desempeño laboral. Se trata de la movilidad progresiva a la que normalmente aspira todo trabajador/a.

La **desafectación** o cese es la conclusión de la relación de empleo público y se produce por jubilación, retiro voluntario, renuncia o causas disciplinarias.

Concurso es el mecanismo de selección para la cobertura de cargos del escalafón y de las funciones ejecutivas. Puede ser de antecedentes o de antecedentes y oposición, cerrados o abiertos, según el puesto del que se trate.

Son **funciones ejecutivas** las específicas de liderazgo y conducción de unidades de la estructura orgánico funcional, que dan cuenta del plan institucional del organismo. Quienes las asumen tienen responsabilidades de dirigir y/o coordinar equipos de trabajo. Son siempre de carácter temporario y asignadas por mecanismos de selección y cumplimiento de requisitos de idoneidad. Corresponden a las de subdirector, jefe de departamento y en su caso jefe de división o cualquier otra denominación a funciones de responsabilidad (jefe de proyecto, jefe de programa, etc.) si se encuentra contemplado como tal en el régimen especial que se establezca.

Las **competencias** refieren al conjunto de saberes que las personas ponen en acción en situaciones laborales o sociales. Involucran **valores** -convicciones, principios, posturas éticas-, **actitudes** -formas de relacionarse con las personas y el mundo-, y **conocimientos** surgidos del desarrollo intelectual, creativo o físico -principios científicos o técnicos, habilidades o destrezas creativas y/o físicas. En la función pública las agrupamos en competencias ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales.

- Competencias **ético institucionales**: valores que se manifiestan en comportamientos observables y susceptibles de ponerse en práctica en cada puesto de trabajo. Están referidos al respeto por los derechos humanos y las instituciones de la democracia, como así también con la búsqueda de la justicia y la promoción de la inclusión social en el diseño y ejecución de las políticas de Estado. El compromiso debe manifestarse, particularmente, en la institución estatal en la que se presta servicios, conociendo el Plan de Gobierno y/o el Plan estratégico o Institucional del organismo y reconociendo el rol indelegable del Estado en materia de integración social y promoción del desarrollo. Estas competencias son básicas y comunes a todos los grupos, sin perjuicio de otras específicas del mismo carácter que cada puesto demande.
- Competencias **técnico profesionales**: Son las competencias específicas y necesarias para el cumplimiento de las acciones correspondientes a un puesto de trabajo

determinado. Comprenden: 1) Los conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos adquiridos por formación profesional y/o la experiencia. 2) Las habilidades para la utilización de herramientas o instrumentos técnicos propios de una profesión, oficio o especialidad. 3) Las destrezas o entrenamientos físicos e intelectuales que permiten actuar con pericia, arte o ingenio, incluso en situaciones nuevas o no previstas.

- Competencias **actitudinales**: Son el conjunto de actitudes y estrategias que pone en juego un trabajador/ra para relacionarse con su entorno laboral y social. Incluye entre otras: capacidad para la integración de equipos; predisposición al cambio; proactividad, comunicación y propensión a la resolución constructiva de conflictos; capacidad de liderazgo y coordinación de tareas.

La **gestión por competencias** supone la definición de los requisitos de cada puesto de trabajo en función del proyecto institucional y su correlato en los perfiles de las personas habilitadas para desempeñarse en él. La descripción de tareas no es un proceso que pueda hacerse de manera abstracta: además del perfil de puesto, es necesario conocer los datos contextuales que lo caracterizan.

Además de la descripción de tareas y perfiles del puesto, la gestión por competencias permite implementar políticas de personal acordes a las necesidades de la organización -en términos del proyecto institucional- y a las posibilidades y expectativas de desarrollo de las personas.

La **evaluación de competencias** laborales tiene por objetivo sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores pero basada en el registro del proceso, y referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo.

La **evaluación de desempeño** individual surge de la evaluación institucional y grupal. Tiene carácter permanente, integral y sistemático; es una evaluación continua y fuente de aprendizaje. No es periódica sino constante y se pone en juego al tiempo de sustanciarse concursos para cubrir vacantes de carrera o funciones ejecutivas. La evaluación es un proceso integral que comprende la evaluación de la organización, la de los equipos de programas, la que corresponde a los equipos de proyectos y la evaluación de acciones y tareas.

En este documento se usa la palabra **capacitación**, la más difundida, para identificar las acciones formativas que emprenden las organizaciones. Pero preferimos hablar genéricamente de **formación** para referirnos al **conjunto de actividades que personas y organizaciones realizan a fin de aumentar sus capacidades, como expresión de su voluntad de mejorar su actuación en el mundo en el que viven, así como de transformar ese mundo según los valores que sustentan**. En nuestro caso, se asocian al deseo de justicia, de autonomía de los pueblos y de respeto de los derechos humanos, entre otros valores que la comunidad universal ha expresado como propios.

La formación/capacitación en el ámbito público no es ni buena ni mala en sí misma: es una actividad puesta al servicio de políticas de Estado. Una política formativa demuestra una voluntad transformadora de la realidad estatal y social, que busca un cambio cultural que vaya más allá de la mera expresión normativa de las políticas estatales.

En este sentido, se libra una verdadera batalla cultural en relación con formas desactualizadas de organización y funcionamiento, porque se promueve una formación no ligada a meros tecnicismos ni al simple aumento de capacidad informática sino a la necesidad de contar con

un plan de acción, gestionar por resultados, monitorearlos, comprometerse con la sociedad a la que se sirve, y lograr una participación real y efectiva, entre otras cuestiones.

Carrera administrativa y estructura orgánico funcional: dos lógicas diferentes

Tradicionalmente, en nuestra Provincia, el desarrollo profesional de los agentes del Estado encontraba su horizonte de sentido en la ocupación de cargos jerárquicos o funciones ejecutivas (actualmente jefaturas de departamento y subdirecciones). El hecho de que estas jefaturas fueran escasas con relación a la cantidad de agentes con aspiraciones de ascenso, históricamente dio lugar a dos situaciones: la “competencia” por los puestos jerárquicos –y, por ende, la frustración de quienes quedaban en el camino sin acceder a ellos-, o la creación de más puestos de jefatura para satisfacer la demanda de crecimiento de los agentes.

El modelo que a continuación se presenta entiende que las estructuras organizativas y la carrera responden a lógicas distintas.

El diseño de las estructuras debe reflejar la organización necesaria para la gestión de gobierno, que se inserta en un proyecto político enmarcado en un plan de gobierno. Este plan debe contemplar las prioridades estratégicas de la conducción política y las necesidades de continuidad de las políticas de Estado. En cambio, la carrera debe ofrecer a los trabajadores y trabajadoras del Estado la posibilidad de desarrollarse en función de sus capacidades y vocaciones. Es así que un sistema de carrera profesional administrativa permite desarrollos laborales independientes de los organigramas que la conducción institucional postula para cada momento histórico y cada programa de gobierno.

Las posibilidades de avance en la carrera no deben estar ligadas (únicamente) a la conducción de personal o a las responsabilidades programáticas.

Esta propuesta postula un sistema de carrera horizontal y vertical en el que el avance o lugar ganado se preserve en forma independiente del diseño de las estructuras orgánicas y sus modificaciones, y más allá de la ocupación de funciones ejecutivas.

Dicho avance se logra mediante la evaluación de competencias, entendidas como las capacidades adquiridas de diferentes modos a lo largo de la vida de las personas, transformadas en “saberes en acción” al servicio de un proyecto institucional. Este constituye el criterio principal a la hora de medir resultados.

El acceso a funciones ejecutivas debe presentarse sólo como una de las formas de desarrollo, a través de una selección por concurso y para los casos en que se exprese vocación por el liderazgo.

Síntesis

Características del modelo propuesto

- La carrera administrativa abarca el ingreso a los planteles estatales, la ocupación de diferentes posiciones en la organización y la posibilidad de asumir de funciones ejecutivas.
- El avance o lugar en la carrera debe preservarse en forma independiente del diseño de estructuras orgánicas, para evitar el crecimiento artificial de la misma con el único objetivo de otorgar mejoras salariales.
- La carrera administrativa supone la posibilidad de avanzar o tener un lugar de reconocimiento y valor en la organización mediante concursos, independientemente del cumplimiento de funciones ejecutivas.
- La designación en funciones ejecutivas prevé la figura del concurso y la permanente evaluación. Está prevista para los casos de vocación efectiva por el liderazgo y la conducción de equipos.
- La carrera se funda en la valoración de competencias que involucran capacidades éticas, actitudinales y técnicas, que se expresan integralmente en el desempeño laboral.
- Se valoran los “conocimientos en acción”, o competencias, adquiridos de distinta manera durante la vida de cada trabajador/a del Estado, tanto provengan de la formación escolar o académica, la educación no formal o la experiencia adquirida en la administración pública y otros espacios laborales.
- La nueva estructura de carrera no contempla el ascenso por antigüedad, que sólo será tomada en cuenta a los efectos remunerativos. Si la antigüedad se reduce a la mera permanencia en el cargo tiene el efecto claro de desalentar la iniciativa y el esfuerzo al premiar sólo la rutina en la tarea.
- Los aspirantes ingresarán por el nivel inicial de cada tramo del grupo correspondiente; es decir, no necesariamente se debe ingresar por el nivel más bajo del grupo (agrupamiento).
- La descripción de puestos y competencias será realizada por los organismos teniendo en cuenta los requerimientos específicos para el logro de sus finalidades.
- El modelo diseñado contempla una transición -entre el modelo actual y el que se propone- que en ningún caso podrá perjudicar al trabajador y su nivel salarial. El principal objetivo será mejorar sus condiciones de desarrollo.

SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA

A continuación se presenta el sistema de carrera diseñado, adaptado a los parámetros y el marco conceptual definido precedentemente. El objetivo es someterlo al debate y enriquecerlo

con el aporte de actores sociales y políticos comprometidos con la idea de mejorar la gestión del Estado para la inclusión y la equidad, como también de las condiciones en que se desempeñan los trabajadores/as públicos.

Título I - Estructura de la carrera

1. Como se mencionó, se entiende por **plantel básico** la dotación de personal cuantitativa y cualitativamente necesaria para el logro de los objetivos y metas de la administración provincial, a través de la realización de las acciones y tareas que se definan para cada una de las distintas jurisdicciones. Los planteles básicos serán presentados anualmente por la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de cada organismo y la financiación de estos planteles estará prevista en el Presupuesto.
2. El escalafón, que representa el conjunto de grupos o agrupamientos y niveles que integran la carrera del agente y que éste puede alcanzar en el desarrollo de la misma, comprenderá **grupos**, niveles y tramos, ordenados de acuerdo con los requisitos y competencias necesarios y complejidad de las tareas a cumplir

GRUPO: es el conjunto de trabajadores/as del Estado cuyas tareas pueden reunirse en una misma tipología. Cada grupo se divide en niveles.

NIVEL: dentro de un mismo grupo, el nivel se define por la complejidad que alcanzan las tareas. Dado que el nivel está directamente relacionado con la formación, actitud y capacidad del agente, su definición hace referencia a las tareas y a los requisitos para ocuparlo. A su vez, los niveles se diferencian por una progresiva autonomía de criterio para la resolución de problemas y la toma de decisiones, por lo que un correcto desempeño en el nivel anterior se constituye en requisito para alcanzar el nivel mayor.

TRAMO: los niveles se integran en tramos que responden a un conjunto de niveles consecutivos y similares en cuanto a complejidad de las tareas, grado de autonomía y nivel de responsabilidad. El **nivel inferior del tramo resulta la vía de entrada a la carrera** en función de los requisitos estipulados para la cobertura de cargos.

Figura 1

	NIVELES										
	TRAMO I				TRAMO II			TRAMO III			
GRUPO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A											
B											
C											
D											

- A – PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
- B – DISEÑO Y EJECUCIÓN TÉCNICA
- C – ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
- D – IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN

Cada sector de la administración asociará sus perfiles específicos con estos agrupamientos, pudiendo mantener la actual denominación.

3. El personal de planta permanente con estabilidad se integrará, de acuerdo a las funciones que desempeñe, en alguno de los **grupos** ocupacionales A, B, C y D. Estos grupos y sus respectivos niveles están definidos por los parámetros que luego se detallan.
4. Los requisitos que se consignan en cada caso no obstan a la exigencia de otros específicos, según la vacante a cubrir en una repartición determinada.

Grupo A

Incluye a los trabajadores/as del Estado de elevada cualificación afectados a la formulación, ejecución y/o supervisión de planes, programas y/o proyectos sustanciales para el desarrollo de las políticas públicas y el funcionamiento de la organización estatal.

Supone responsabilidad sobre el cumplimiento de objetivos institucionales, con alto grado de autonomía para tomar decisiones dentro de la competencia asignada.

Requiere, además de las competencias técnico profesionales, conocimiento y asunción de los valores y normas institucionales del Estado Provincial y del ejercicio de la democracia; capacidad para la comunicación social y la promoción del protagonismo social y la participación ciudadana; habilidad para la integración de comisiones multisectoriales con representaciones gremiales, empresariales, políticas y sociales para una participación crítica y activa en la elaboración de las políticas de Estado, y predisposición para su formación permanente.

Este grupo comprende **once niveles integrados en tres tramos**, definidos por las tareas, competencias y requisitos que se detallan a continuación:

Niveles y tramos. El Escalafón del personal del grupo “A” comprende tres (3) tramos que abarcan once (11) niveles definidos por las tareas y requisitos que se detallan a continuación:

Tramo I. Niveles 0 a 3

Tramo II: Niveles 4 a 6

Tramo III: Niveles 7 a 10

TRAMO I - Niveles 0 a 3

Corresponde a la realización de funciones con aplicación de los conocimientos y técnicas de alta complejidad, que implica ejecución de tareas especializadas tanto en forma individual como conjunta, aplicables a la formulación e implementación de programas y proyectos o provisión de bienes y servicios de alta complejidad técnica.

Requiere capacidad para la participación en la formulación de las políticas institucionales, asunción de compromisos institucionales en el marco de los programas y proyectos de los que participa, asunción de representación institucional y capacidad para la comunicación social, la aplicación de dinámicas grupales y sociales y la integración de equipos interdisciplinarios.

Requisitos: título universitario de grado o terciario en carreras afines con la tarea a desarrollar, de duración no inferior a tres años, o acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado *ad hoc* en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en esta ley. Experiencia laboral en la especialidad, afín a las funciones, no inferior a cinco años

TRAMO II - Niveles 4 a 6

Corresponde a la realización de tareas que requieren elevado conocimiento de su profesión, integrada con otras disciplinas, ejecutadas en forma individual o conjunta en la formulación, implementación y evaluación de planes y proyectos.

Requiere conocimiento integral de los planes institucionales, capacidad para la conformación y coordinación de equipos interdisciplinarios y/o que interactúen con similares de otros organismos en el marco de planificaciones globales.

Involucra aptitud para la supervisión de procesos, coordinación de tareas, orientación de la ejecución y control de resultados.

Requisitos: título universitario con especialización (de posgrado o capacitación formal específica acreditada) o acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado *ad hoc*, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en esta ley.

Experiencia laboral en la especialidad, afín a las funciones, no inferior a seis años.

TRAMO III - Niveles 7 a 10

Corresponde a la realización de tareas de planificación, implementación, supervisión y evaluación de proyectos, planes y políticas que requieren amplios y actualizados conocimientos específicos de su profesión y competencias institucionales y actitudinales acreditadas.

Implica capacidad para la implementación y seguimiento de Planes Estratégicos, así como para la conducción y supervisión de equipos intra e interinstitucionales, o comisiones intersectoriales con participación de representaciones políticas, sociales, académicas, económicas y gremiales.

Requisitos: título universitario de posgrado (maestría/ doctorado o capacitación formal específica en instituciones nacionales o internacionales reconocidas en la especialidad), o acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales (intelectuales, institucionales y actitudinales) con intervención de un jurado *ad hoc*, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en la ley y/o convenio colectivo.

Experiencia laboral en la especialidad, afín a las funciones, no inferior a siete años.

Grupo B

Comprende a los trabajadores/as con formación y competencias aplicadas al planeamiento, organización, ejecución y/o supervisión de planes, programas, proyectos y/o actividades permanentes de los organismos, con funciones profesionales, técnico-administrativas, o que requieran de la utilización intensiva de herramientas tecnológicas.

Supone responsabilidad sobre el cumplimiento de metas institucionales, con autonomía para tomar decisiones dentro de la competencia asignada.

Requiere, además de las competencias técnico profesionales, el conocimiento y asunción de las normas y valores que sustentan las políticas institucionales, así como capacidad para la comunicación institucional y social, habilidades para la conformación y conducción de equipos interdisciplinarios y creciente autonomía en la toma de decisiones.

Niveles y tramos. El Escalafón del personal del grupo “B” comprende tres (3) tramos que abarcan once (11) niveles definidos por las tareas y requisitos que se detallan a continuación:

Tramo I. Niveles 0 a 3

Tramo II: Niveles 4 a 6

Tramo III: Niveles 7 a 10

TRAMO I - Niveles 0 a 3

Corresponde a la realización de tareas profesionales, técnicas o administrativas que se llevan a cabo conforme a normas y métodos preestablecidos, complementarias de tareas técnico profesionales complejas.

Capacidad para la integración de equipos de trabajo, y comunicación interpersonal y grupal.

Requisitos: título técnico; estudios terciarios o profesionales completos o incompletos; pudiendo prescindirse de esa exigencia siempre que se posea título secundario y se acredite idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado *ad hoc*, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en la ley y/o convenio colectivo de trabajo.

TRAMO II - Niveles 4 a 6

Corresponde a la realización de tareas administrativas o técnico profesionales complejas, que requieren mayor conocimiento de la especialidad, capacidad para integrar y coordinar grupos de trabajo y desempeñarse en tareas de supervisión.

Implica capacidad para la participación en la elaboración y evaluación de políticas institucionales y asunción de responsabilidades de representación institucional. Asimismo, requiere el conocimiento y aplicación de técnicas de comunicación grupal, conocimiento y aplicación de dinámicas de comunicación institucional y social y colaboración en políticas de participación ciudadana. Supone habilidades para la toma de decisiones de creciente complejidad técnica y capacidad de participación en equipos interdisciplinarios.

Requisitos: Estudios terciarios o universitarios completos; o acreditación de idoneidad o acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado *ad hoc*, siempre que pose título secundario y experiencia laboral atinente a las funciones no inferior a 10 años.

TRAMO III - Niveles 7 a 10

Corresponde a la realización de tareas que suponen conocimiento elevado de la especialidad técnico profesional, incluyendo los desarrollos de última generación.

Requiere capacidad para la programación, ejecución, coordinación, supervisión y control de programas y proyectos, con manejo de grupos operativos; conducción de equipos interdisciplinarios de trabajo, y habilidad para la comunicación y la negociación colaborativa.

Requisitos: título universitario o terciario de duración no inferior a tres años en carreras afines con las características de las tareas inherentes a cada puesto en particular; o acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado *ad hoc*.

Experiencia laboral afín a las funciones del puesto, no inferior a tres años.

Grupo C

Comprende a los trabajadores/as del Estado afectados a tareas de elaboración, evaluación y tramitación de documentación e información, aplicación de normas de procedimiento administrativo y utilización operativa de aplicaciones informáticas, manejo de bienes y valores y coordinación y organización de programas institucionales.

Corresponde a funciones que implican diversidad de tareas y exigen conocimientos o pericia en la aplicación de técnicas específicas.

Supone responsabilidad sobre resultados de procedimientos y tareas individuales o grupales, con sujeción a objetivos y métodos específicos, con autonomía acorde a la competencia asignada.

Requiere, además de las competencias actitudinales relativas a la comunicación interpersonal y grupal, capacidad para la resolución de problemas y la toma de decisiones, habilidad para la coordinación de equipos de trabajo y para la integración de gabinetes institucionales.

Niveles y tramos: El Escalafón del Personal del Grupo “C” comprende once (11) niveles integrados en tres (3) tramos, definidos por las tareas y requisitos que se detallan a continuación: Tramo I: Niveles 0 a 3

Tramo II: Niveles 4 a 6

Tramo III: Niveles 7 a 10

TRAMO I - Niveles 0 a 3

Corresponde a la realización de tareas de rutina, complementarias de trabajos complejos. Implica capacidad para la redacción autónoma de notas y documentos simples. Manejo eficiente de procesadores de texto o planillas de cálculo, sujeto a control y orientación. Desempeño autónomo en tareas de servicios asistenciales directos a grupos numerosos.

Capacidad de comunicación interpersonal y grupal, para la integración de equipos de trabajo y para la realización de consignas de trabajo de baja complejidad. Supone respeto por las políticas institucionales y compromiso con los proyectos de los que se participa.

Requisitos: Polimodal -o el nivel educativo equivalente que se hallare en vigencia al momento de concluir el agente sus estudios en dicho nivel- completo, o no habiendo completado el nivel medio, acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado ad hoc, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en la ley y/o convenio colectivo.

TRAMO II - Niveles 4 a 6

Corresponde a la realización de tareas para las que se necesita autonomía en el manejo de información, en la elaboración y tramitación de documentación y en la resolución de problemas. Requiere capacidad para la redacción autónoma de notas e informes, incluyendo actos administrativos. Manejo eficiente de procesadores de texto, bases de datos y planillas de cálculo.

Habilidad para la elaboración y manejo de sistemas informatizados de registro de cierto grado de complejidad o para la organización de servicios de atención asistencial directa a grupos numerosos.

Conocimiento de los programas institucionales, participación en su evaluación y capacidad para la coordinación de pequeños grupos de trabajo.

Requisitos: Polimodal completo o el nivel educativo equivalente que se hallare en vigencia al momento de haber completado el agente sus estudios en dicho nivel, o no habiendo completado el nivel medio, acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado ad hoc, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en la ley o convenio colectivo.

TRAMO III - Niveles 7 a 10

Corresponde a la realización de tareas de programación, ejecución, coordinación y supervisión de actividades administrativas o de servicios asistenciales complejos.

Requiere autonomía en el manejo de la información, en la elaboración y tramitación de documentación y/o en la resolución de problemas.

Implica habilidad para la redacción autónoma de actos administrativos, manejo de distintos utilitarios informáticos y utilización de sistemas informatizados de registro con cierto grado de complejidad.

Participación en la elaboración y evaluación de programas institucionales, compromiso con los proyectos que los integran, capacidad para la coordinación de grupos de trabajo y participación en gabinetes institucionales. Capacidad de comunicación interpersonal, grupal y social, con posibilidad de representación institucional frente a terceros.

Requiere habilidad para la resolución de problemas y la toma de decisiones, así como la resolución de conflictos en los equipos bajo su coordinación.

Requisitos: título Terciario relacionado con las ciencias administrativas o la asistencia social, o acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado ad hoc, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en la ley o convenio colectivo.

Grupo D

Comprende a los trabajadores/as del Estado que realizan funciones que requieren conocimientos prácticos de oficios o habilidad para una tarea auxiliar o de servicio, y asimismo al personal que, sin reunir este requisito, secunda a los primeros para la obtención de un resultado.

Supone responsabilidad sobre el resultado de las tareas individuales o grupales establecidas por un superior, con o sin supervisión directa.

Requiere, además de las competencias de carácter técnico profesional, competencias referidas al respeto por las instituciones en las que se desempeña o con las que interactúa, compromiso con la ejecución de las políticas institucionales, capacidad de comunicación interpersonal y grupal, capacidad de integración y/o coordinación de equipos y de participación en una agenda grupal de trabajo.

Niveles y tramos: el Escalafón de Personal del Grupo “D” está compuesto por once (11) niveles integrados en tres (3) tramos, los que están determinados por las tareas y requisitos que se detallan a continuación.

Tramo I : Niveles 0 a 3

Tramo II: Niveles 4 a 6

Tramo III: Niveles 7 a 10

Tramo I - Niveles 0 a 3

Corresponde a la realización de tareas no especializadas por parte de operarios no calificados en la etapa inicial de aprendizaje de un oficio o servicio.

Implica la ejecución de trabajos complementarios, bajo supervisión directa, por lo que se requiere respeto por los acuerdos institucionales y laborales establecidos; competencias técnicas de baja complejidad, capacidad de comprensión y realización de consignas de trabajo, con una fuerte inclinación al aprendizaje de un oficio o la adquisición de una habilidad o destreza.

Requisitos: se requiere Educación General Básica (EGB) completa o el nivel educativo equivalente que se hallare en vigencia al momento de haber completado el agente sus estudios en dicho nivel.

TRAMO II - Niveles 4 a 6

Corresponde a la realización de tareas con cierto grado de especialización para el manejo de herramientas e instrumentos por parte de personal calificado, con dominio de las normas técnicas aplicables a un oficio o servicio, y capacidad para realizar trabajos con criterio propio.

Los agentes, en este Tramo, deben colaborar con los proyectos institucionales, participar de su evaluación y reformulación, y proponer cambios en su implementación. Supone capacidad para instruir y supervisar personal de niveles inferiores; capacidad de coordinación de equipos, de organización y realización de reuniones operativas y de elaboración de agendas de trabajo.

Requisitos: EGB completa o el nivel educativo equivalente que se hallare en vigencia al momento de haber completado el agente sus estudios en dicho nivel y acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado *ad hoc*, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en la ley o convenio colectivo.

TRAMO III - Niveles 7 a 10

Corresponde a la realización de tareas de planificación, ejecución, coordinación, supervisión y control para la materialización de proyectos, por parte de personal calificado en el área de su competencia.

Asimismo, este Tramo se corresponde con un compromiso creciente con programas y proyectos institucionales, participación en reuniones con otros agentes a cargo de la coordinación de proyectos, entre otras competencias relativas a la asunción de responsabilidades institucionales.

Las responsabilidades propias de este tramo suponen habilidad para la coordinación de equipos de proyecto en los que pueden participar integrantes con diferentes oficios. Implica capacidad para realizar tareas especializadas y supervisar planteles de personal de menor nivel de competencias; capacidad de comunicación y liderazgo grupal, capacidad para la

resolución de conflictos laborales e iniciativa para generar alternativas para la ejecución de los proyectos.

Requisitos: EGB completa o el nivel educativo equivalente que se hallare en vigencia al momento de haber completado el agente sus estudios en dicho nivel y acreditación de idoneidad para el puesto mediante validación de las competencias laborales con intervención de un jurado *ad hoc*, en el marco de los procesos de promoción y concurso que se definen en la ley o convenio colectivo. Antecedentes de realización de funciones equivalentes en el ámbito público o privado.

Título II - Régimen de ingreso. Desarrollo de carrera, promociones, cambios de grupo. Concursos. Capacitación. Evaluación de desempeño.

Régimen de ingreso

El ingreso siempre se realiza mediante sistemas públicos de selección que garanticen la igualdad de oportunidades y la transparencia del proceso selectivo.

El ingreso a la carrera se produce, mediante concurso, cuando existe una vacante en el plantel básico en los niveles 0, 4 ó 7 de cualquiera de los grupos y siempre que no haya sido posible cubrirla con trabajadores/as de la Administración Pública Provincial.

En el concurso correspondiente se valorará el nivel de instrucción, idoneidad y competencias de los postulantes. Los requisitos y condiciones de ingreso específicos para cada caso serán diseñadas por la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la jurisdicción y el apoyo técnico de la Subsecretaría de la Gestión Pública, mediante el procedimiento que se determinará reglamentariamente (decreto o convenio colectivo) para todos los concursos.

Por su parte, la Ley determinará las condiciones generales de ingreso, bajo los principios básicos establecidos en el artículo 103 inciso 12 de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires.

Desarrollo de carrera

Se entiende por desarrollo de carrera los sucesivas promociones por avances de nivel y/o cambios de grupo de los trabajadores del Estado, sobre la base de concursos de antecedentes y oposición donde se tendrán en cuenta el nivel educativo, formación, antecedentes, desempeño, desarrollo de competencias y mérito.

A los efectos de una mejor comprensión, denominamos “**crecimiento de carrera**” al avance en el escalafón, cada dos años, al nivel inmediato superior, siempre que se reúnan los requisitos necesarios del nuevo nivel y se aprueben los procesos de evaluación que correspondan en cada caso. Llamaremos, en cambio, “**desarrollo de carrera**” a las situaciones de cambio cualitativo de más de un nivel, lo que incluye cambio de grupo, con avances que se evalúan mediante mecanismos de mayor complejidad.

Promociones

El sistema de promoción permite que los agentes, cualquiera sea su ubicación escalafonaria, puedan concursar para optar a una mejor posición dentro del escalafón. Esa movilidad se puede producir por:

- promoción al nivel inmediato superior dentro del mismo grupo (crecimiento de carrera);
- promoción por cambio de un nivel a otro no inmediato dentro del mismo grupo (desarrollo de carrera);
- promoción por cambio de grupo. (desarrollo de carrera)

En principio, la promoción queda supeditada a la existencia de vacante y se realiza a través de un concurso organizado sobre la base de los principios de la ley marco, mediante el procedimiento que establezca la reglamentación o el convenio colectivo, y de acuerdo con las particularidades del puesto y los perfiles de competencia requeridos.

Excepcionalmente, la promoción podrá realizarse mediante la reconversión del grupo y/o nivel del cargo que ocupa el/la trabajador/a, sin que esté supeditado a la existencia de vacante. En dicho caso, la vacante liberada por el trabajador/a se reconvertirá al nivel ingresante del tramo que corresponda, según los perfiles que requiera el organismo de acuerdo con su plan institucional.

Los cargos escalafonarios a los que se accede por promoción mediante concurso tienen carácter ordinario y estabilidad.

Concursos

Los cargos del escalafón y las funciones ejecutivas de la administración pública de la provincia de Buenos Aires serán cubiertos por concursos de antecedentes o de antecedentes y oposición, cerrados o abiertos, según el puesto del que se trate.

Los principios que los regirán son: idoneidad, igualdad de oportunidades, transparencia e imparcialidad, mediante la publicidad, la participación y la eficacia, fiabilidad y validez de los instrumentos que se utilicen en el procedimiento de selección

Los concursos serán organizados e implementados por la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la jurisdicción, con la supervisión de la Dirección Provincial de Personal y la asistencia técnica de la Subsecretaría de la Gestión Pública, de acuerdo con los lineamientos generales que legalmente se establezcan. El procedimiento y la participación de las organizaciones sindicales estarán reglados en el Convenio Colectivo respectivo o por vía reglamentaria en su ausencia.

Concursos de antecedentes y oposición

Como la palabra lo indica, cuando el concurso es de antecedentes los postulantes presentan los que corresponden a su formación y desempeño profesional y laboral, además de los de carácter personal.

En cambio cuando se agrega la “oposición”, los candidatos a la cobertura del cargo deberán presentar un plan de acción o propuesta de desarrollo a cumplimentar durante su gestión. Esta propuesta constituye una parte muy importante en la evaluación de los postulantes, ya que demostrará el conocimiento y compenetración con el cargo que se concurra.

Concursos cerrados

- Internos: son aquellos procesos de selección en los que pueden participar solamente los trabajadores/as de la planta permanente de una misma dirección provincial, general o dependencia de igual jerarquía que reúnan los requisitos para el puesto y posean las competencias requeridas.
- Intrajurisdicción: son aquellos procesos de selección en los que pueden participar todos los trabajadores/as que desempeñan funciones de planta permanente de la jurisdicción (ministerio, secretaría, etc.) que reúnan las condiciones generales y específicas exigidas.
- Interjurisdicción: son aquellos procesos de selección en los que pueden participar todos los trabajadores/as que desempeñen funciones en la planta permanente de la administración pública provincial, y que reúnan las condiciones generales y específicas exigidas.

Concursos abiertos

Son aquellos procesos de selección en los que puede participar toda persona que reúna las condiciones generales y específicas exigidas, pertenezca o no a la administración.

Concursos para cubrir vacantes en cargos del escalafón

- A-** Si la vacante corresponde a los niveles 0, 4 ó 7 cualquiera sea el Grupo se realizará un concurso del que pueden participar los trabajadores de la jurisdicción, de otras jurisdicciones. Cuando no pueda ser cubierta con agentes de la Administración Pública, la convocatoria se extiende a la ciudadanía en general que cumplan con los requisitos estipulados para:
- Ingreso a la administración pública provincial
 - El grupo y tramo al que corresponda el cargo vacante.
 - El perfil establecido por la Dirección a la que corresponda la vacante, con intervención de la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la jurisdicción.
- B-** Si la vacante pertenece a los niveles 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 ó 10, cualquiera sea al grupo, el cargo será cubierto mediante **concurso interno** dentro de una misma dirección provincial, general o dependencia de igual jerarquía de la jurisdicción por trabajadores/as del Estado de un mismo u otro grupo que cumplan con los requisitos para:
- El grupo y tramo al que corresponda el cargo vacante;

- El perfil establecido por la Dirección a la que corresponda la vacante, con intervención de la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la jurisdicción.

En caso que el concurso interno sea declarado desierto podrá abrirse un nuevo concurso intrajurisdiccional para trabajadores de todas las dependencias de una misma jurisdicción de la Administración Pública Provincial que cumplan con los requisitos.

Cuando este concurso también sea declarado desierto podrá abrirse uno nuevo de carácter interjurisdiccional a trabajadores de toda la Administración Pública Provincial que cumplan con los requisitos.

Si fuera declarado nuevamente vacante se convocará un concurso abierto al público en general. En este caso será considerado un concurso de ingreso y el seleccionado podrá ubicarse en un nivel que no sea la base del tramo.

Cese en la función pública

El cese en la condición de agente estatal se produce normalmente por jubilación ordinaria o anticipada. También el trabajador/a puede optar por renunciar o ser dado de baja a raíz de sanciones disciplinarias de cesantía o exoneración.

Capacitación

La formación de los trabajadores y trabajadoras del Estado ha pasado a ser un eje fundamental del fortalecimiento de las instituciones públicas. Se trata de la preocupación por crear "organizaciones con capacidad de aprender", con capacidad para intercambiar saberes, y no saberes teóricos sino saberes en acción; lo que la bibliografía especializada ha denominado **competencias**. Por lo tanto, no deben considerarse solamente las horas de cursos tomados, los títulos obtenidos, sino los saberes puestos en acción.

El sistema formativo debe estar orientado al fortalecimiento de las instituciones estatales, mediante la incorporación o creación de nuevas tecnologías y de saberes teóricos y prácticos aplicables a la acción concreta, que resulten eficaces para la consecución de los objetivos institucionales formulados para el bien común.

Los contenidos formativos deben contemplar el fomento de un clima institucional adecuado para el desarrollo pleno de las potencialidades laborales y personales, la conformación de equipos y el trabajo grupal, la construcción de liderazgos democráticos y participativos y una cultura favorable al re-conocimiento de la política como herramienta de gobierno

Necesitamos formar/capacitar para mejorar la formulación y ejecución de las políticas públicas, para aplicar una tecnología más eficaz y eficiente, para evaluar críticamente y de conjunto los resultados obtenidos, para compartir y aprovechar experiencias, y para recomenzar desde un lugar diferente, integrando la experiencia y los conocimientos que aportan los agentes públicos.

Necesitamos promover el aprendizaje de métodos de análisis situacional (conocimiento y análisis crítico de la historia y la identidad de la organización a la que se pertenece), principios y técnicas referidos a la comunicación interpersonal, el liderazgo y la organización de grupos,

la conformación de equipos. Muchos de estos saberes colaboran para la conformación de equipos integrados por agentes políticos, administrativos y técnicos capaces de reunirse alrededor de proyectos. La histórica confrontación entre estos grupos, que los lleva a recelarse mutuamente y a anular esfuerzos, es un tema a debatir y superar.

Los convenios colectivos y/o la reglamentación, establecerán las condiciones necesarias para que los trabajadores y trabajadoras del Estado realicen los cursos y acciones de capacitación pertinentes para un mejor desempeño de sus funciones teniendo en cuenta los criterios antes mencionados.

El organismo rector en temas de formación y capacitación es el Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP).

Evaluación de desempeño

El principal componente de este subsistema será una evaluación de desempeño institucional relacionada con los objetivos y metas alcanzados en el período evaluado.

En este marco se realizará la evaluación del desempeño individual, de carácter *permanente, integral y sistemático* referido a las formas de integración de los sujetos a los planes institucionales, a través de un correcto y pertinente desempeño de sus funciones, tanto individualmente como en grupo.

La evaluación de desempeño individual se realizará en las oportunidades que requieran movilidad en la carrera, a pedido del trabajador o de oficio por necesidades de gestión, según la modalidad especificada en la reglamentación o en el convenio colectivo correspondiente.

Sin perjuicio de lo antedicho, las jurisdicciones implementarán un sistema de incorporación permanente al legajo de los/las trabajadores/as de todo antecedente que a criterio del trabajador y/o de los directivos, deben quedar registrados en virtud de resultar indicadores del desempeño del agente.

El convenio colectivo general y/o sectorial podrá incluir parámetros de evaluación adaptados a las particularidades de actividades específicas, y establecer las modalidades de participación de las asociaciones sindicales con actuación en el organismo que corresponda.

La evaluación del desempeño no debe constituir sólo un instrumento de notación del desempeño pasado, sino que debería *contribuir para la valorización del desempeño futuro*. La evaluación del desempeño deberá entonces servir para modificar expectativas, motivar al personal, resolver problemas y “administrar” la mejora del desempeño desde un punto de vista global dentro de la organización.

El objetivo principal será el desarrollo del personal, y postula una implicancia de la persona “evaluada” como sujeto constructor del proceso de evaluación y no sólo como “controlado”.

Los sistemas de evaluación deben incorporar mecanismos por medio de los cuales las personas puedan manifestar su discrepancia frente a la valoración efectuada, y hacer llegar la misma tanto a sus supervisores como a instancias superiores. Deberá velarse por evitar y

sancionar una utilización inadecuada de la evaluación como apoyo de prácticas arbitrarias, despóticas o incursas en la figura del acoso moral.¹

La evaluación de los agentes será la etapa final de un proceso mayor, en el cual se entrecrucen y acumulen elementos diferentes. Se comenzará por la evaluación y control de gestión del organismo todo, previo diseño de indicadores de procesos, de productos y de resultado; posteriormente, y en este marco, se evaluarán las personas que trabajan en esa organización; se incluirá la auto evaluación y la evaluación grupal, que serán tenidas en cuenta por una junta de evaluación que integre opiniones múltiples.

Retribuciones

- 1- Todo agente tiene derecho a una retribución de sus servicios de acuerdo con su ubicación en el respectivo grupo. El sueldo correspondiente se verá modificado por lo que determine la legislación vigente en materia de antigüedad y demás adicionales, que se calculará sobre el básico que corresponda a cada grupo y nivel.
- 2- El sueldo correspondiente a cada uno de los grupos y niveles se determinará multiplicando el salario básico del Grupo D Nivel 0 por el coeficiente asignado a cada nivel.
- 3- Los sueldos establecidos en el punto 2 corresponden a la jornada normal o habitual de labor que se fije para las distintas jurisdicciones.

La equidad debe ser el principio rector del diseño de las estructuras retributivas, así como el atributo básico de éstas. La equidad de la compensación se manifiesta tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización.

Título III - Ocupación de funciones ejecutivas y de conducción

La **estructura orgánico funcional** es la organización que adoptan las jurisdicciones y organismos centralizados y descentralizados de la administración pública para el cumplimiento de los compromisos asumidos sectorialmente y previstos en el plan de gobierno. La expresión gráfica de estas organizaciones son los organigramas, que representan las unidades de trabajo y el sistema de autoridad formal de la organización, con sus posiciones jerárquicas relativas. Las unidades de trabajo están dirigidas por quienes asumen funciones de conducción y ejecutivas.

Las **funciones de conducción** determinadas en las estructuras orgánicas son ministro, secretario de la Gobernación; subsecretario, director provincial, director general, director o denominaciones similares con los rangos mencionados.

Las **funciones ejecutivas** son subdirector y jefe de departamento, las cuales **deben** cubrirse con trabajadores de la planta permanente del Estado **aun cuando no forman**

¹ Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003. – Evaluación del rendimiento, punto 28.

parte de la carrera, excepto que no haya postulantes que reúnan las condiciones requeridas.

Asignación de funciones ejecutivas. Concurso.

El personal de la planta permanente puede acceder a las funciones de jefe de departamento o subdirector si se presenta al concurso correspondiente.

La posición que en tal caso alcanza no tiene carácter permanente: es sin estabilidad. Ello es así por tratarse de una función. A fin de regularizar la situación del agente que asuma una función ejecutiva, se dispondrá, de ser necesario, el pase a la jurisdicción por el tiempo en que mantenga tal función, con retención del cargo de origen y pudiendo presentarse a los concursos para cubrir cargos de niveles superiores. Concluida la función ejecutiva, retoma el cargo y la función de reserva.

Cuando sea necesario cubrir una vacante de subdirector o jefe de departamento la delegación de la Dirección Provincial de Personal de la jurisdicción, la Dirección Provincial de Personal y la Subsecretaría de la Gestión Pública establecerán conjuntamente el perfil y los requerimientos para el cumplimiento de las funciones en cuestión, y establecerán las condiciones para la ejecución de un concurso **intrajurisdiccional** para el otorgamiento de dichas funciones a quien resulte ganador del mismo.

En caso de declararse desierto se podrá llamar a concurso **interjurisdiccional**.

Si fuera **declarado nuevamente vacante se abrirá por excepción** concurso abierto a la ciudadanía en general. En este caso se deberá crear un cargo de planta temporaria previamente definido en las condiciones establecidas para el concurso. Dicho cargo cesará en forma automática con el cese de las funciones.

Designación en funciones de conducción

Por vía reglamentaria, con intervención de la Subsecretaría de la Gestión Pública, se establecerá el procedimiento y requisitos generales de idoneidad y el perfil de competencias específicas que deben reunir los directores y directores generales/provinciales

Periodicidad de las funciones ejecutivas y de conducción

Las funciones ejecutivas (jefes de departamento y subdirectores) se concursan con una periodicidad de cuatro (4) años y podrá presentarse al concurso quien lo desempeñara con anterioridad. Excepcionalmente, podrá establecerse una duración menor no inferior a dos (2) años.

Los requisitos de idoneidad y competencias exigidos para las funciones de conducción se revisan y convalidan cada cuatro (4) años o periodos inferiores en función de la evaluación de desempeño y de acuerdo con el procedimiento que reglamentariamente se establezca, en caso de considerarlo necesario la autoridad superior y con intervención de la Subsecretaría de la Función Pública.

Condiciones de permanencia

Todos aquellos trabajadores/as del Estado que accedan a una función ejecutiva o de conducción deberán fortalecer sus competencias durante el período en que cumplan las funciones a través de las acciones de capacitación que oportunamente se establezcan.

Retribución

El desempeño de funciones ejecutivas será retribuido mediante un suplemento por función durante el período de duración del puesto.

Cese de la función ejecutiva

El ejercicio de la función ejecutiva cesará por las causas que se determinen reglamentariamente (renuncia, supresión de cargos por modificación de estructuras, etc.) y ante el vencimiento del plazo por el que fue designado.

GLOSARIO

Los términos utilizados en el presente documento deben ser entendidos de acuerdo a las definiciones que a continuación se detallan.

Cambio de grupo

Se produce cuando, ante una vacante en un grupo, se cubre a través del sistema de concurso que garantice igualdad y transparencia.

Carrera administrativa

Es un sistema de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública a través del desarrollo y la valoración de las capacidades de las personas convocadas por el Estado para gestionar y administrar políticas públicas, y dado en un marco de igualdad de oportunidades para el acceso y el avance en los cargos del servicio público. Consiste en la promoción y/o ascenso de los trabajadores y trabajadoras del Estado, de un puesto de trabajo a otro de mayor nivel dentro del grupo y tramo o de un grupo a otro, por cumplimiento de parámetros de selección y concurso, independientemente de si las personas son llamadas a asumir funciones ejecutivas.

Competencias

Las competencias refieren al **conjunto de saberes que las personas ponen en acción en situaciones laborales o sociales**, que involucran **valores** -convicciones, principios, posturas éticas-, **actitudes** -formas de relacionarse con las personas y el mundo-, y **conocimientos** surgidos del desarrollo intelectual, creativo o físico -principios científicos o técnicas, habilidades o destrezas creativas y/o físicas. Ni los valores, las actitudes o los conocimientos se presentan aislados sino en un entramado complejo y simultáneo. Actuar con competencia -ser competente- significa actuar pertinentemente frente a una situación, movilizandolos recursos necesarios para obtener los mejores resultados. Los recursos que la persona moviliza pueden ser recursos que posee y también recursos de otras personas o de su entorno. Resulta claro que cada vez se vuelve más difícil ser competente individualmente: los resultados que logran los equipos de trabajo configuran una **competencia colectiva**. Existe una fuerte articulación entre las competencias y los objetivos estratégicos de una organización, dado que las competencias son factores claves para el logro de los resultados que la organización pretende.

Concursos abiertos

Son los procesos de selección en los que puede participar toda persona que reúna las condiciones generales y específicas exigidas.

Concursos interjurisdicción

Son los procesos de selección en los que pueden participar todos los trabajadores que desempeñen funciones en la planta permanente en la APP y que reúnan las condiciones generales y específicas exigidas.

Concursos intrajurisdicción

Son los procesos de selección en los que pueden participar todos los trabajadores que desempeñen funciones en la planta permanente de una jurisdicción y que reúnan las condiciones generales y específicas exigidas.

Eficacia

Es la realización efectiva de las funciones propias del cargo por parte del trabajador del Estado o unidad administrativa.

Eficiencia

Es la realización de las funciones propias del cargo con el uso más racional posible de los recursos al alcance, por parte del trabajador del Estado o unidad administrativa.

Evaluación de desempeño

La evaluación de los planes institucionales supone una evaluación integral de los resultados alcanzados, una evaluación de los resultados de los equipos de programa y proyecto, y una evaluación de los individuos como integrantes de la organización. Mediante el enfoque de "opiniones múltiples" se valora la calidad en la realización de las tareas.

Funciones ejecutivas

La estructura orgánico funcional que dará cuenta del plan institucional define responsabilidades de dirección y/o coordinación de equipos de trabajo. Quienes son llamados asumen una función específica de liderazgo y conducción a la que denominamos *función ejecutiva*, que puede ejercerse por determinado período de tiempo, según se pauten. Su desempeño es retribuido temporariamente mediante un suplemento por función, durante el período en que desempeñe en forma efectiva.

Grupo

Conjunto de trabajadores del Estado cuyas tareas pueden reunirse en una misma tipología.

Ingreso

El ingreso se realiza mediante sistemas públicos de selección. Se produce si existe una vacante en el plantel básico. Ingresa a la planta en el grupo en que se produjo la vacante y en el nivel base del tramo que corresponda a su formación de grado y competencias.

Nivel

Dentro de un mismo grupo, el nivel se define por la complejidad que alcanzan las tareas.

Nivel escalafonario

El trabajador/a que accede a un cargo de conducción mantiene su nivel escalafonario de origen y continúa desarrollando su carrera.

Plantel básico

Dotación de personal cuantitativa y cualitativamente necesario para el logro de los objetivos y metas de la administración provincial, a través de la realización de las acciones y tareas que se definan para las distintas jurisdicciones.

Promociones

Son los avances de nivel dentro del mismo grupo.

Selección por concurso

Sistema normal de ocupación de puestos de trabajo donde se tendrán en cuenta las competencias exigidas en la correspondiente convocatoria, adecuadas a las características de cada puesto de trabajo. Estas competencias surgen de indicadores tales como la posesión de un determinado perfil profesional, el trabajo desarrollado y la experiencia previa, la realización de cursos de formación, capacitación y perfeccionamiento.

Sistema de selección

Todos los cargos en la administración serán cubiertos por concursos públicos en distintas modalidades.

Trabajador/a del Estado

Persona física integrante de la administración pública provincial que desempeña un cargo, permanente o temporario en alguna dependencia u organismo, bajo algún régimen legal que le otorga marco a la relación que se establece.

Trabajador/a de planta permanente

Posición en la estructura de personal del Estado, existente para cubrir una necesidad constante de servicio público.

Trabajador/a de planta temporaria

Posición en la estructura de personal del Estado, creada para cumplir funciones en determinados períodos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernazza, Claudia. Gestión de recursos humanos. (UBA 2003).
- Bernazza, C. Healión J. M, Pereyra C. Política formativa en el ámbito público. IPAP, 2002
- Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
- Decreto del Poder Ejecutivo Municipal N° 2875/99. Sistema de carrera municipal de Moreno.
- Ley N° 471 y Decreto Reglamentario N° 986/04. Relaciones laborales en la administración pública del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Ley N° 10.430 y sus modificatorias, texto ordenado Decreto 1.869/96.
- Feminis, Carlos. La movilidad de los recursos humanos en un sistema escalafonario (2002) - Subsecretaría de la Función Pública. Reingeniería de los Recursos Humanos. (2001).
- Subsecretaría de la Gestión Pública. Hacia una gestión estratégica: planificación y evaluación en el ámbito provincial. Plan Trienal – Documento 4 (en página web), 2004.