



Subsecretaría
de la Gestión Pública
Secretaría General
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

***Guía orientadora para la
cobertura de cargos y funciones
mediante procesos de selección
de personal en la Administración
Pública Provincial***

La Plata, mayo de 2007.



Sumario

INTRODUCCIÓN	4
PROCESO DE SELECCIÓN – Etapas del proceso de selección	6
1. Elaboración del proyecto de reglamento	8
2. Firma del acta acuerdo con los gremios	8
3. Aprobación del Reglamento	8
4. Inicio del proceso y conformación del expediente	8
4.1. Definición institucional	9
4.2. Determinación de requisitos	11
4.3. Definición del perfil del puesto	11
5. Decisión de la Convocatoria	15
6. Constitución de la Unidad Técnica de Selección (UTS) y designación de veedores	16
6.1. Constitución de la UTS	16
6.2. Atribuciones de la UTS	17
6.3. Las veedurías	17
7. Inscripción	20
8. Publicidad de la nómina de aspirantes	21
9. Impugnaciones y recusaciones	21
10. Evaluación de competencias	22
11. Dictamen de la Unidad Técnica de Selección	29
12. Finalización del proceso	30
ANEXO A: Etapas del proceso de selección	32
ANEXO B: MODELO 1. Modelo de Reglamento de selección de personal para cubrir los cargos jerárquicos interinos, a aprobar por	33



resolución ministerial.

MODELO 2. Reglamento de selección de personal para cubrir los cargos vacantes por cese definitivo.	39
ANEXO C: ACTA ACUERDO	47
ANEXO D: Descripción del marco institucional, requisitos y perfil del puesto	48
ANEXO E: Planilla de evaluación de competencias	51
ANEXO F: Orden de mérito	56



INTRODUCCIÓN

La recuperación del Estado prevista en el Plan Trienal de la Gestión Pública 2004/2007 (Res. SSFP N° 05/04) abarca la reconstitución de la solidaridad social y organización institucional a partir del *protagonismo social*. Ese protagonismo social incluye en un lugar destacado a los trabajadores estatales y sus organizaciones gremiales, en tanto actores ineludibles de un nuevo proyecto político y social y un nuevo Estado.

La puesta en marcha, por parte del Gobierno Provincial, de las negociaciones colectivas en el ámbito público provincial, previstas en la Constitución de la Provincia y puestas en práctica a partir del Decreto N° 3087/04, abrieron el camino a un diálogo permanente entre las autoridades del Estado y las representaciones de los trabajadores. Posteriormente, en el año 2006, se sanciona la Ley 13453, que constituye el régimen legal vigente sobre la materia. Bajo este encuadre, los representantes estatales y gremiales se reúnen periódicamente en paritarias generales y sectoriales, y como ámbito creado en el seno paritario, sesiona la Subcomisión de Carrera, hoy Comisión Redactora. Esta Comisión tiene el mandato de debatir y proponer las bases de una nueva relación de empleo público y una nueva carrera profesional administrativa. Asimismo, trabaja sobre propuestas de transición, que suponen nuevas formas de ocupación de cargos, entre otras medidas.

Entre las competencias asignadas a la Subsecretaría de la Gestión Pública por Decreto N° 2100/04, se encuentra la de promover el estudio y diseño de sistemas de carrera para el personal de la administración pública provincial y participar en proceso de negociaciones colectivas de trabajo en el sector público.

En este contexto, y en el marco de los acuerdos paritarios alcanzados, la Subsecretaría de la Gestión Pública ofrece la presente *Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección*, a fin de colaborar con las jurisdicciones y los representantes gremiales en la implementación de dichos acuerdos.

Cobertura de puestos jerárquicos mediante procesos de selección

A partir de la agenda instalada en la paritaria general, se avanza en un proceso de cobertura interina de cargos jerárquicos por medio de selección del personal más idóneo para desempeñarlos. A partir del 30 de junio de 2005, y por indicación de la



Secretaría General¹, esta cobertura supone la puesta en marcha de un proceso de selección.

Este camino es un importante avance para superar los nombramientos discrecionales, aún cuando en muchos casos los mismos hayan contado con avales gremiales de acuerdo con la modalidad que se puso en práctica desde 1988.²

En el mismo sentido, se ha avanzado hacia la cobertura por procesos de selección de cargos vacantes por cese definitivo³, en ingresos y en la asunción de funciones específicas.⁴

El gobierno de la Provincia, con la intervención de sus organismos específicos⁵ y de los sindicatos que actúan en cada jurisdicción, se propone garantizar la plena operatividad de los principios de 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 los procesos de selección.

*La presente guía tiene por finalidad proporcionar **lineamientos orientadores** para la realización de selecciones de personal en cada organismo o jurisdicción, partiendo de los acuerdos alcanzados en el marco de la paritaria general y en la Subcomisión de Carrera, hoy Comisión Redactora.*

Las jurisdicciones adecuarán los presentes instrumentos a las particularidades que presenten en el contexto de su plan estratégico o institucional, el perfil de los puestos y demás cuestiones que les sean específicas.

¹ Nota del Secretario General de la Gobernación a los titulares de las Jurisdicciones de fecha 4 de junio de 2005.

² Acta N° 17 del Consejo Asesor de Personal y Circular N° 2/99 de la Dirección Provincial de Personal.

³ Acuerdo paritario del 29/08/06 elevado como proyecto de ley por el P.E. sobre cobertura de cargos vacantes por cese definitivo.

⁴ Como ejemplo, puede mencionarse la función de modernización prevista por Decreto N° 540/03.

⁵ Subsecretaría de la Gestión Pública y Dirección Provincial de Personal de la Provincia.



PROCESO DE SELECCIÓN

A los efectos de esta guía, se entenderá por **proceso de selección** al proceso participativo que se inicia en una jurisdicción a los efectos de la ocupación de cargos⁶ o la asunción de funciones específicas⁷ por parte de las personas que reúnen los requisitos y el perfil para dicho cargo o función en el marco de programas a implementar o servicios a brindar.

Entre estos procesos, cabe distinguir los relativos a la **ocupación de puestos jerárquicos**, dado que, en estos casos, las competencias necesarias abarcan cuestiones claves como el diseño de programas y proyectos, la conducción de personal, etc.. En tal sentido, la presente Guía, si bien ofrece una orientación para todos los procesos, focaliza su atención en la selección de personas que asumen funciones ejecutivas o directivas. En los demás casos (ingresos, categorías superiores, etc.), los procesos podrán simplificarse y realizarse en forma sumaria.

En todos los casos, deberá garantizarse la participación de todos los actores involucrados, la transparencia y la formalización del proceso.

Etapas del proceso de selección. A los efectos de contar con una mirada integradora de sus distintas etapas, se presentan a continuación las etapas de un proceso de selección.

⁶ El **cargo** es la imputación presupuestaria bajo la cual está asignado un empleado. Se refiere a la imputación a una partida determinada del presupuesto. Coloquialmente, suele utilizarse como sinónimo de *puesto*.

⁷ Se entiende por *función* a los roles asignados a determinados agentes en una jurisdicción. Ejemplo de esto son las *funciones de coordinación* (coordinación de proyectos o programas, por ejemplo) asignadas actualmente por vía resolutive, la *función de modernización* (Decreto N° 540/03) o las *funciones ejecutivas o directivas*, que en el actual marco legal corresponden a los cargos superiores del escalafón. En los nuevos modelos de carrera que se proponen, las funciones no se asimilan a cargos, sino que se someten a procesos de selección o evaluación cada determinado período de tiempo.



Etapas del Proceso de Selección

- 1. Elaboración del proyecto de reglamento**
- 2. Firma del acta acuerdo con los gremios**
- 3. Aprobación del Reglamento**
- 4. Inicio del proceso y conformación del expediente**
 - 4.1. Definición institucional**
 - 4.2. Determinación de requisitos**
 - 4.3. Definición del perfil del puesto**
- 5. Decisión de la Convocatoria**
- 6. Constitución de la Unidad Técnica de Selección (UTS) y designación de veedores**
 - 6.1. Constitución de la UTS**
 - 6.2. Atribuciones de la UTS**
 - 6.3. Las veedurías**
- 7. Inscripción**
- 8. Publicidad de la nómina de aspirantes**
- 9. Impugnaciones y recusaciones**
- 10. Evaluación de competencias**
- 11. Dictamen de la Unidad Técnica de Selección**
- 12. Finalización del proceso**

La presente enumeración se reitera como **ANEXO A** de esta Guía.



1. Elaboración del proyecto de reglamento

En virtud de los acuerdos paritarios antes mencionados, cada jurisdicción elaborará un **proyecto de reglamento** que regirá los procesos de selección en sus dependencias y que será puesto a consideración de las asociaciones sindicales con actuación en el organismo. En el **ANEXO B**, se presentan, a modo de ejemplo, los modelos de reglamento acordados para la ocupación interina de cargos jerárquicos y para la selección de personal para cubrir cargos vacantes por cese definitivo.

2. Firma del acta acuerdo con los gremios

Una vez alcanzado el acuerdo con respecto al reglamento que regirá el proceso, quedará constancia mediante **acta suscripta por las partes**. Un modelo de este acta se acompaña como **ANEXO C**.

3. Aprobación del Reglamento

El citado Reglamento será aprobado mediante **acto administrativo** de la máxima autoridad de la jurisdicción. Luego de aprobado el Reglamento, se inicia el proceso a través de la conformación de un expediente.

4. Inicio del proceso y conformación del expediente

Para cada proceso de selección, se conformará un expediente, el que se inicia con la nota de solicitud de convocatoria a selección de aspirantes para la cobertura de determinado/s cargo/s, suscripta por autoridad del área, de jerarquía no inferior a Director. También podrán solicitar la convocatoria las entidades gremiales y/o trabajadores/as interesados/as en la normalización de la respectiva unidad orgánica.

El pedido deberá dirigirse a la autoridad máxima de la repartición y, si es ella la solicitante, a la Delegación de la Dirección de Personal de la Provincia ante la jurisdicción (en adelante la Delegación de Personal). Esta solicitud contendrá, por lo menos:



- a) identificación del cargo⁸ y ubicación dentro de la estructura orgánico funcional;
- b) confirmación de la Dirección General de Administración o quien haga sus veces, de la existencia de crédito presupuestario para atender la erogación que resulta de la cobertura del cargo;
- c) definición institucional, determinación de requisitos y definición del perfil del puesto.

4.1. Definición institucional

En todo proceso de selección, resulta necesario definir el **marco institucional** en el que se inscribe.

La Administración Pública expresa, en sus diferentes jurisdicciones, un proyecto político institucional y un modelo de gestión para llevarlo a cabo. Este proyecto institucional se inscribe en una concepción del desarrollo económico, social y cultural provincial y nacional.

En la Constitución Provincial, en la Ley 13175 o en la Ley de Ministerios vigente en cada momento, así como en numerosas leyes orgánicas, se especifican las competencias de las diferentes jurisdicciones provinciales, lo que permite poner en acción sus proyectos y asignar los recursos para realizarlos. Estas competencias pueden asimilarse a la idea de **misión institucional**, concepto clave para la definición institucional.

En este marco, y en el marco de las competencias delegadas a cada dependencia, se formula el **proyecto o plan institucional** que otorga sentido y funcionalidad a cada ámbito o sector de la Administración Provincial.

La planificación debe ser entendida como un proceso que “precede y preside la acción”⁹, en la que organismos e instituciones expresan los valores en los que fundarán su accionar, su visión de futuro y su misión. En este marco, se despliega el conjunto de programas, proyectos, servicios y acciones que cada ámbito estatal realiza en el marco de sus competencias.

Para la recuperación, fortalecimiento y modernización del Estado, el Decreto N° 1322/05 estipula la definición, por parte de las jurisdicciones, del plan, proyectos y acciones a realizar. Asimismo, el Decreto define la planificación institucional como un proceso de diálogo entre actores claves. Las categorías previstas son:

⁸ Cargo: op. cit.

⁹ Matus, Carlos: *Política, planificación y gobierno*. Ed. Altadir, Caracas: 1987.



Plan institucional: le corresponde al plan ordenar programas, acciones y/o servicios a prestar por la Jurisdicción, sin que esto importe la consulta con destinatarios, usuarios o actores estratégicos. Se utiliza para comunicar y llevar adelante el programa de trabajo que es voluntad de la conducción. Suele ser el primer paso de la planificación. En el caso de que el plan responda a una temática específica, se trata de un Plan sectorial (plan de salud, plan educativo). En el caso que integre todas las áreas de la gestión estatal, se lo denomina Plan de Gobierno.

Plan estratégico preliminar: Supone el enunciado de objetivos estratégicos relevantes y una sintética descripción de las actividades necesarias para alcanzarlos. Dichos objetivos y actividades pueden ser agrupados en programas y/o proyectos.

Plan estratégico: conjunto de acciones que persiguen objetivos de significativo impacto en la sociedad, superadores de situaciones problemáticas, que suponen conocimiento de la situación y acuerdo con actores sociales clave. El nivel del plan es el orden más general. El plan se compone de programas de acuerdo a los temas y éstos, a su vez, se componen de proyectos, que refieren a objetivos concretos.

Plan operativo: conjunto de acciones que persiguen objetivos concretos en un período determinado, generalmente anual, con impacto directo en la realidad. Se corresponde con el “hacer”.

Programa: desde el punto de vista de la planificación, se trata del conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos afines, para la atención de una temática específica. Puede componerse de proyectos.

Proyecto: desde el punto de vista de la planificación, es el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

La misión, las competencias y los planes institucionales serán el insumo básico para elaborar **perfiles de puesto**. Un cargo o función se insertan en un equipo de trabajo participante de una estructura que responde, necesariamente, a una misión y un plan institucional¹⁰, cuyos objetivos podrán cumplirse si se cumplen las tareas asignadas a cada puesto. En el **ANEXO D**, se acompaña un modelo

¹⁰ Decreto N° 1322/05 *Criterios generales para el diseño de estructuras de la Administración Pública Provincial*. Disponible en www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar



de presentación de la *Descripción del marco institucional, requisitos y perfil del puesto*.

4.2. Determinación de requisitos

La Delegación de Personal deberá informar en el expediente los requisitos generales y específicos¹¹ exigibles previamente a los aspirantes según el puesto del que se trate, susceptibles de cumplimentarse en esta etapa en el marco de acuerdos paritarios. El criterio deberá ser amplio, no restrictivo, teniendo en cuenta la inexistencia de promociones y calificaciones en los últimos años.

Asimismo, la Delegación deberá confirmar la vacante y características de la misma (definitiva o provisoria), informar la carga horaria y demás particularidades del puesto, cotejándolo con la normativa vigente que resulte aplicable (nomenclador, por ejemplo).

Para pasar a la etapa de evaluación de competencias, es condición necesaria que el aspirante reúna los requisitos exigidos para el puesto, los cuales, bajo ninguna circunstancia, podrán ser ponderados. Ejemplo: si para el desempeño de la función de Jefe de Departamento de Asuntos Legales se indica como requisito ser abogado, luego no se le asignará puntaje al título de grado mencionado anteriormente.

Para su incorporación en las actuaciones, ver **ANEXO D**.

4.3. Definición del perfil del puesto

Un **puesto** o **posición laboral**¹² se describe y define por las actividades significativas que deben realizarse así como por la especificación de las **competencias** –convicciones, conocimientos, destrezas y actitudes- que se necesitarán para que un agente pueda desempeñarlo con éxito.

Competencias. En el **modelo de carrera profesional administrativa** que ha propuesto la Subsecretaría de la Gestión Pública¹³, se presenta el concepto de **competencias** como criterio fundamental para definir las capacidades de los individuos en función del puesto de trabajo.

¹¹ Requisitos generales: aquellos que exige la normativa vigente para el cargo vacante. Requisitos específicos: los que se relacionan con las acciones a realizar en el marco de las competencias jurisdiccionales.

¹² A los fines de esta Guía, *puesto* o *posición* serán asimilables tanto al concepto de cargo como de función.

¹³ *Una carrera para mejorar el empleo público*. Disponible en www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar



Las **competencias** se definen como el *conjunto de saberes que las personas expresan en situaciones laborales y sociales, lo que involucra valores, conocimientos y actitudes.*

A partir de esta definición, resulta prioritario conocer si las capacidades que a priori pueden esperarse (por los años de experiencia o por un título de grado) se presentan efectivamente en una situación laboral. **Asimismo**, según el puesto de trabajo, puede resultar preferible un perfil a otro, sin que esto signifique, de ninguna manera, descartar o desaprovechar las fortalezas del perfil no seleccionado. En este sentido, puede decirse que la evaluación de perfiles debe ser permanente, para que las personas participen de los equipos en el puesto donde mejor se expresan sus habilidades y destrezas.

Las competencias varían según el puesto de trabajo, pero en general, sea cual fuere la jurisdicción y la posición a asumir, resulta necesario que los agentes públicos cuenten con competencias en los siguientes campos:

a. Competencias ético-institucionales. Conjunto de comportamientos observables referidos a los valores y concepciones que la persona asume desde su cultura, los que le hacen tomar posición respecto del mundo, la sociedad y las instituciones. Estos comportamientos pueden ser observables a través del:

- **Compromiso con las personas:** se manifiesta a través del respeto por los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la tolerancia y la aceptación de las diferencias, la solidaridad y la colaboración para el aprendizaje y el trabajo compartidos.
- **Compromiso socio-cultural:** se manifiesta a través del reconocimiento y la valoración de las costumbres y bienes culturales de los diferentes grupos y comunidades construidos históricamente. Se observa también a través de la participación en organizaciones políticas y sociales; la protección y preservación del medio; la promoción de relaciones grupales e institucionales justas y solidarias; la preocupación por cumplir con los principios de equidad e inclusión social en la implementación de políticas públicas, etc..
- **Compromiso institucional:** se manifiesta en el respeto y ejercicio de los derechos ciudadanos y la defensa de las instituciones de la democracia, del Estado y de la Nación. Este compromiso debe manifestarse, particularmente, en la institución estatal en la que se presta servicios, reconociendo el plan de gobierno y/o el plan estratégico o institucional del organismo y el rol indelegable del Estado en materia de integración social y promoción del desarrollo.



b. Competencias técnico profesionales. Son las competencias específicas y necesarias para el cumplimiento de las acciones correspondientes a un puesto de trabajo determinado. En ellas se pueden distinguir tres componentes:

- los **conocimientos** teóricos, metodológicos y técnicos referidos a los temas para los que ha sido convocado, adquiridos por formación profesional y/o la experiencia;
- las **habilidades** para la utilización de herramientas o instrumentos técnicos propios de una profesión, oficio o especialidad;
- las **destrezas** o entrenamientos físicos e intelectuales que permiten actuar con pericia, arte o ingenio, incluso en situaciones nuevas o no previstas.

c. Competencias actitudinales. Son el conjunto de actitudes y estrategias que pone en juego una persona a la hora de relacionarse con su entorno laboral y social. Se constituyen a partir de la personalidad del individuo. Entre las más importantes pueden destacarse:

- **Liderazgo y conducción de grupos** o capacidad para motivar, organizar y dar sentido a la tarea de las organizaciones, grupos y personas, atendiendo al mismo tiempo a la realización de los individuos;
- **Comunicación** o aptitud para iniciar, sostener y llevar a su término comunicaciones interpersonales, grupales y en las organizaciones;
- **Conformación y/o integración de equipos** o capacidad para mantener relaciones interpersonales armoniosas, que le permitan conformar o integrar equipos de trabajo;
- **Resolución y/o mediación en conflictos** o capacidad para resolver conflictos que se presenten en el grupo de trabajo o bien para mediar en aquellos donde su participación pueda colaborar con su resolución;
- **Predisposición al cambio** o flexibilidad para enfrentarse creativamente a situaciones nuevas. Capacidad de asumir desafíos reconociendo obstáculos y superando sentimientos de frustración.



Elaboración del perfil del puesto. El perfil de cada uno de los puestos a cubrir será elaborado por los responsables de las áreas donde se producen las vacantes, con la asistencia técnica de la Delegación de Personal y/o de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Este perfil será utilizado para diseñar y decidir las pautas, metodologías e instrumentos de evaluación, con su correspondiente valoración. También se utilizará como guía para analizar los datos recabados durante el proceso de evaluación.

Definir el perfil del puesto significa hacer una descripción de las competencias necesarias para llevar adelante la tarea. Para esta definición, se deberá tener en cuenta:

- las competencias de la jurisdicción, establecidas por la Ley de Ministerios, leyes orgánicas u otra normativa;
- las acciones de las unidades orgánicas de la cual depende el cargo vacante (Subsecretaría, Dirección Provincial, etc.);
- el plan institucional y/o plan operativo;
- las acciones de la subdirección, departamento, área o sector donde se presente la vacante;
- las competencias necesarias para cumplir con las tareas asignadas al puesto, en tres campos: *ético institucional, técnico profesional, actitudinal*.

Por lo expuesto, un perfil debe expresar:

- El rol a cumplir y las capacidades necesarias para su adecuado desempeño: conjunto de definiciones y expectativas sociales e institucionales sobre la función a desempeñar o las tareas a realizar (*¿Qué se espera de esta función?*).
- Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales del organismo. (*¿Cuál es su nivel jerárquico? ¿De quién depende? ¿Con quiénes se relaciona? ¿Tiene personal a su cargo?*).
- Tareas a realizar y problemas a resolver: definición de las tareas y su complejidad, describiendo las capacidades, conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para llevarlas a cabo (*¿Qué exigencias tiene la tarea? ¿Qué capacidades o competencias son necesarias?*).



- Cultura institucional en la que se inscribe: se refiere al tipo particular de organismo, sus creencias, valores y misión. (*A partir de los valores y objetivos institucionales, ¿cómo se espera que se hagan las cosas?*).

A partir del perfil, se definirán los indicadores que darán cuenta de los comportamientos que se quiere observar, relacionados con el marco y el plan institucional y las convicciones, conocimientos y actitudes que se consideran necesarios para ocupar un puesto en el marco de dicho plan. A partir de su expresión en la situación de evaluación (Ver título: *Evaluación de competencias*), se decidirá cuál o cuáles son los aspirantes que cuentan con el perfil para ocupar el o los puestos.¹⁴

Para registrar este perfil en las actuaciones, se presentan planillas tipo como **ANEXO D**.

5. Decisión de la Convocatoria

Una vez reunidos los antecedentes y elaborados los perfiles, la autoridad máxima del organismo convalidará, postergará o denegará el pedido, justificando su decisión mediante providencia en el expediente.

En **caso de denegarlo**, lo hará con fundamentación y comunicación al peticionante y a los sindicatos con actuación en el organismo. En caso de **postergación**, expresará el plazo en el que se prevé iniciar el proceso.

En **caso de convalidarlo**, instruirá en el expediente a la Delegación de Personal para la prosecución del trámite, mediante:

- invitación a los organismos y a las personas que participarán de la Unidad Técnica de Selección (UTS);
- invitación a los organismos rectores y sindicatos para que designen los representantes que actuarán como veedores;

¹⁴ Puede suceder que las búsquedas refieran a más de un puesto por perfil, o a más de un perfil. En todos los casos, se recomienda igualmente que la institución registre e informe sobre las competencias, fortalezas y habilidades de todos los participantes, previendo corrimientos horizontales o la incorporación de agentes a equipos de trabajo vinculados a su perfil. En determinadas situaciones, estos procesos permiten el reconocimiento del conjunto de perfiles, para selecciones simultáneas o para que obren como antecedentes en próximas selecciones.



- elaboración del **acto administrativo** de convocatoria que corresponda (Resolución, Disposición), a suscribir por el titular del organismo y que deberá contener:
 - fundamentos con reseña de los actos preparatorios;
 - convocatoria a la selección de postulantes para cubrir los cargos y las funciones que se definan;
 - constancia de que la selección no genera derechos subjetivos para los participantes y no tiene carácter formalmente vinculante;
 - definición del tipo de selección, si será cerrada o abierta a trabajadores/as de otras dependencias, de otros organismos o a aspirantes sin vinculación con la administración pública¹⁵;
 - comunicación al personal o universo de aspirantes¹⁶ de que se llevará a cabo el proceso de selección, con definición de perfiles, plazos y cronogramas (comunicación a la planta permanente de toda o parte de la repartición, personal en comisión de servicios, etc.);
 - constitución de la UTS;
 - notificación y amplia difusión de la actividad.

6. Constitución de la Unidad Técnica de Selección (UTS) y designación de veedores

6.1. Constitución de la UTS

La UTS estará constituida por:

- el Director/a Provincial y Director/a del área donde está radicada la vacante a cubrir, quienes podrán ser representados por quienes designen, siempre que posean jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección;
- el/la titular de la Delegación Personal donde se realiza el concurso, o su reemplazante natural.

¹⁵ Esta última situación refiere especialmente a procesos de selección para ingresos.

¹⁶ Idem anterior.



Un/a representante por cada gremio con actuación en el Organismo quienes actuarán como veedores.

La Subsecretaría de la Gestión Pública y la Dirección Provincial de Personal de la Provincia actuarán como veedores, y eventualmente la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades.

Asimismo, cuando las particularidades del perfil del puesto lo justifiquen, podrá solicitarse la participación de especialistas o representantes de organismos técnicos o profesionales.

Todas las convocatorias a las reuniones de la UTS deberán realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente.

6.2. Atribuciones de la UTS:

- Darse su propio reglamento de funcionamiento, que constará en acta agregada al expediente de la selección, de acuerdo con los lineamientos de la presente Guía.
- Deliberar cuantas veces lo considere necesario y solicitar la provisión de los elementos e informes que le resulten pertinentes para su tarea y el logro de consensos.
- En caso de no existir acuerdo en la valoración de las competencias y el perfil de los aspirantes, se elaborará un dictamen de mayoría y uno o más en minoría.
- Establecer un orden de mérito mediante la ponderación de los resultados de la aplicación de los instrumentos aprobados para evaluar las competencias ético-institucionales, técnico-profesionales y actitudinales definidas para el perfil.

6.3. Las veedurías¹⁷

La veeduría hace referencia a la función de velar para que un proceso ocurra con normalidad, según lo convenido entre las partes, desde un lugar de observación y compromiso.

¹⁷ Para mayor información, ver *Guía orientadora para la realización de veedurías en procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial*. Disponible en: www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar.



Existen diferentes tipos de veeduría, pero la **veeduría en procesos de selección de personal** se refiere estrictamente a la función de velar para que el proceso ocurra con regularidad, dentro de los límites normativos establecidos, asegurando el respeto por los derechos de los destinatarios de tal proceso y la legalidad y objetividad necesarias.

Todo veedor/a debe regirse por el apego a la legalidad y a las instituciones de la democracia, dado que asume la responsabilidad de garantizar la **igualdad de oportunidades, idoneidad, imparcialidad y transparencia** en la gestión de personal. La veeduría se convierte, en este contexto, en uno de los elementos del proceso de selección que le otorga legitimidad.

Participación de los veedores en el proceso. Una vez firmado el acuerdo, se convoca a los diferentes veedores. Todas las convocatorias deberán realizarse por escrito, agregando copia y constancia de recepción en el expediente. Siendo esta participación no obligatoria, su falta no inhabilitará la prosecución del proceso.

La importancia de la participación de veedores en calidad de representantes de diferentes sectores, reside en la mayor objetividad y transparencia que le imprime al proceso este tipo de intervención.

Los veedores, cualquiera sea su estatus, no deben tener compromiso personal con los participantes del proceso de selección para el cual esté realizando la veeduría, caso contrario deberán abstenerse.

Atribuciones de los veedores. Las personas que se desempeñen como veedoras tendrán por principal actividad el seguimiento de todo el proceso de selección. En consecuencia podrán:

- Tener acceso al expediente completo en cualquier etapa que se encuentre.
- Dejar constancia en el mismo de las observaciones que consideren pertinentes y agregar informes.



- Solicitar informes aclaratorios o realizar propuestas, que en todos los casos deben ser formuladas y contestadas por escrito por la UTS, y agregadas al expediente.
- Asistir a las pruebas de oposición o tener acceso a las mismas cuando se trate de instrumentos escritos o presentaciones en cualquier otro soporte.
- Conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica, en caso que dichos instrumentos no se agreguen al expediente (en esta entrevista sólo pueden encontrarse presentes el aspirante y el psicólogo o psicólogas que realizan la evaluación).
- Realizar toda otra actividad que conduzca al ejercicio de su función, en resguardo de los principios que orientan los procesos de selección (igualdad de oportunidades, idoneidad, imparcialidad y transparencia).
- Tomar conocimiento de los instrumentos de evaluación y conversar democráticamente con los integrantes de la UTS dentro de un marco ético, en un ambiente deliberativo y no desde un rol de experto.

Momentos de la veeduría. La presencia y tareas del/de la veedor/a transcurren básicamente en tres momentos, que se corresponden con el desarrollo del proceso:

Primer momento. La función de veeduría comienza con el **estudio y análisis del Reglamento del proceso de selección**, que establece las condiciones generales del concurso: cuáles son los cargos a cubrir en ese organismo, la solicitud formal de quien corresponda para la ejecución del proceso, determinación de los requisitos según el marco normativo y cargo a cubrir, publicidad del concurso, documentación entregada al interesado, conformación y atribuciones de la UTS, participación y competencia de los gremios, perfiles de los puestos a cubrir y herramientas de evaluación seleccionadas para valorar las competencias de los aspirantes. Es importante que la persona que participa en calidad de veedor/a conozca cuáles son las condiciones establecidas para el proceso, de lo contrario no podrá cumplir con esta función con la debida idoneidad, eficiencia y transparencia.

Si el/la veedor/a lo considera necesario, podrá pedir la vista del expediente, así como de los currículum presentados por los aspirantes al cargo.



Segundo momento. Durante el **desarrollo del proceso** su tarea se dividirá en:

- Asegurar que se cumpla en tiempo y forma la publicidad del proceso tal como se acordó previamente.
- Verificar que sean publicadas las condiciones instituidas en el Reglamento de selección.
- Durante la aplicación de los instrumentos, presenciar las entrevistas y/o pruebas de oposición, asegurando que se respete la metodología establecida en el Reglamento de selección y los tiempos pautados. Asimismo, velará por el apego a los criterios de evaluación determinados previamente.

Tercer momento. En la **etapa final del proceso**, participará como veedor en las reuniones de la UTS en las que se establece el orden de mérito, realizando las observaciones y recomendaciones que crea convenientes. Registrará, por otro lado, las observaciones, sugerencias, recomendaciones y propuestas tanto del dictamen como del proceso en general, dando conformidad o no de lo actuado, **siendo todas las apreciaciones que realice no vinculantes.**

7. Inscripción

Los interesados/as deberán presentar toda la documentación en término, según el cronograma que se establezca y en el horario que fije la Delegación de Personal del organismo, la cual entregará una constancia de recepción de la documentación presentada.

No se aceptarán propuestas con posterioridad a la fecha y hora de cierre establecido en la convocatoria.

Todos los datos consignados por los aspirantes tendrán carácter de declaración jurada. Cualquier falsedad incurrida en ellos será causal eliminación de su participación en el proceso. Los errores formales deberán subsanarse de inmediato, por iniciativa del interesado o a pedido de la Delegación de Personal citada.



8. Publicidad de la nómina de aspirantes

Dentro de los tres (3) días de cerrada la inscripción la Delegación de Personal interviniente en el concurso deberá exhibir y/o poner a disposición de los interesados/as las nóminas de aspirantes y la de los miembros de la UTS, por el término de cinco (5) días.

Dentro del mismo plazo de cinco (5) días, los aspirantes tendrán derecho a tomar vista de los antecedentes de otros postulantes inscriptos, con excepción de los que tengan carácter reservado¹⁸.

9. Impugnaciones y recusaciones

Podrá impugnarse a los postulantes inscriptos y recusar a los miembros de la UTS en el término de tres (3) días, a contar del siguiente al cierre del plazo de vista. El criterio básico está normado en el Decreto Ley N° 7647 de Procedimientos Administrativos.¹⁹

Las impugnaciones y recusaciones serán presentadas por escrito, debidamente fundadas y acompañadas por las pruebas respectivas o indicación del lugar donde ellas se encuentren.

Previa vista de la UTS, la autoridad competente en la convocatoria a concurso resolverá sobre las mismas, mediante resolución fundada que se agregará al expediente.

¹⁸ Precisar si hay información que se entrega en sobre cerrado. En los concursos universitarios se refieren a la propuesta académica; en nuestro caso se vincula con la oposición.

¹⁹ III. RECUSACION Y EXCUSACION.

Artículo 6°. Ningún funcionario o empleado es recusable, salvo cuando normas especiales así lo determinen. Son causales de obligatoria excusación para los funcionarios o empleados que tengan facultad de decisión o que sea su misión dictaminar o asesorar:

a) Tener parentesco con el interesado por consanguinidad dentro del cuarto grado o por afinidad hasta el segundo grado.

b) Tener interés en el asunto o amistad íntima o enemistad manifiesta con el actuante.

El funcionario que resolviera excusarse deberá elevar las actuaciones al superior jerárquico, quien considerará su procedencia o improcedencia. En el primer caso, designará el funcionario sustituto o resolverá por sí. En el segundo, devolverá las actuaciones al inferior para que continúe entendiendo. En ambos casos la decisión causará ejecutoria.



10. Evaluación de competencias

Sobre la base de la documentación presentada, una primera selección de aspirantes surgirá de la verificación del cumplimiento de los requisitos y antecedentes solicitados en función del perfil del puesto, pudiendo efectuarse entrevistas o aplicarse otros métodos para tener un conocimiento más exhaustivo de cada aspirante, para recabar información que no surge de la presentación, o para corroborar información presentada.

Evaluación de competencias definidas para el perfil. Posteriormente, se aplicarán los instrumentos que se hayan acordado para evaluar las competencias ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales propias del perfil.

Items. Para cada tipo de competencias –ético institucionales; técnico profesionales y actitudinales- se pueden definir posicionamientos, capacidades, conocimientos, comportamientos, habilidades, destrezas o actitudes específicos del perfil. A cada uno de estas categorías las llamamos genéricamente **items** o campos. Estos **items** o campos definen con más detalle el perfil del puesto, y colaboran en la confección de **planillas de evaluación de competencias**, tal como se presenta en el **ANEXO E**.

Indicadores de competencia. Se definen como indicadores a fenómenos, acciones o situaciones observables que estarían indicando la presencia de los conocimientos, destrezas o capacidades esperables, cuya presencia y magnitud se recaba a través de **instrumentos** que participan de un **sistema integrado de evaluación de competencias**.

A continuación, se presentan ejemplos de **items** para cada tipo de competencia, así como **indicadores** que pueden ser útiles al momento de valorar dichos **items** o campos:



a. Items e indicadores de competencias ético institucionales

Item: Respeto por los derechos humanos y las instituciones de la democracia.

Indicadores sugeridos: acreditación de acciones pasadas o presentes que refieran al respeto por los derechos humanos y las instituciones de la democracia (participación en actividades de promoción y /o protección de derechos, asunción de deberes y obligaciones ciudadanas, participación en consultas públicas, en planificaciones participativas, etc.)

Item: valoración de las costumbres y bienes culturales de diferentes grupos y comunidades.

Indicadores sugeridos: participación en actividades u organizaciones dedicadas a la preservación de bienes culturales, colaboración con iniciativas que promuevan la identidad y la diversidad cultural, etc.

Item: compromiso con (temas sociales, políticos, económicos, según perfil), políticas de, con la protección y promoción de ... (derechos sociales, políticos, ambientales, según perfil).

Indicadores sugeridos: acreditación de acciones pasadas o presentes que denoten solidaridad y colaboración con personas y grupos, especialmente con personas y grupos en riesgo social. Vinculación con grupos y organizaciones en los que se observe preocupación por la justicia social, la equidad y la inclusión, solidaridad y compromiso con preocupaciones y demandas ciudadanas, con la promoción del desarrollo, la preservación del medio ambiente, etc.

Item: identificación con un rol activo del Estado en materia de desarrollo e inclusión social. Valoración de la función pública y los empleados públicos.

Indicadores sugeridos: acciones que demuestren ejercicio responsable de la ciudadanía e identificación con el rol que la Constitución Nacional y Provincial asigna al Estado, compromiso con la función pública, los trabajadores estatales y los destinatarios de programas y políticas públicas (participación en organizaciones políticas, sociales, gremiales, colegios, instituciones, grupos, movimientos e iniciativas vinculados al ejercicio de la ciudadanía y el desarrollo inclusivo; participación en programas educativos y/o solidarios como acompañantes, voluntarios,



promotores, etc.).

Item: conocimiento y valoración de las responsabilidades sociales del organismo.

Indicadores sugeridos: acciones realizadas a lo largo del tiempo que expresen conocimiento y valoración de la responsabilidad social del organismo (participación en foros, organizaciones y encuentros del sector, administración y procesamiento de encuestas a usuarios de servicios o destinatarios de programas de la dependencia, etc.).

Item: compromiso con la misión y los programas institucionales.

Indicadores sugeridos: acciones realizadas a lo largo del tiempo que demuestren capacidad de adaptarse activamente, con conciencia crítica, a las normas y procedimientos del organismo, demostrando conocimiento de su misión y atribuciones (antigüedad y reconocimientos en el puesto y en la Administración Pública, acreditación de gestiones que demuestren la aplicación de la normativa en forma clara en casos rutinarios y buscando opciones alternativas en casos excepcionales, participación en iniciativas de reformulación de la normativa aplicable, etc.).

Item: respeto de la equidad y la justicia dentro del ámbito de la organización.

Indicadores sugeridos: reconocimiento de los colegas y/o personas a cargo de los criterios con los que el postulante se maneja dentro de la organización, participación en iniciativas solidarias, en propuestas grupales o gremiales, etc.



b. Items e indicadores de competencias técnico profesionales

Item: conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos referidos a los temas para los que ha sido convocado.

Indicadores sugeridos: acreditaciones educativas sobre conocimientos teóricos, prácticos y complementarios aplicables a la ejecución de su tarea.

Item: habilidad para la utilización de herramientas o instrumentos técnicos propios de la especialidad.

Indicadores sugeridos: proyectos o iniciativas adecuadamente elaborados y defendidos referidos al ámbito de actuación, en las que se observe la utilización de tecnología e instrumental propio de la actividad.

Item: destreza o entrenamiento físico e intelectual para actuar con pericia en situaciones nuevas.

Indicadores sugeridos: superación de pruebas que propongan resolver una situación imprevista o novedosa. Presentación y defensa adecuada de proyectos innovadores.

Item: manejo de información y tecnologías de gestión actualizados, de interés para el organismo.

Indicadores sugeridos: superación de pruebas que demuestren manejo de información, criterios y tecnologías de interés para el organismo.

Item: capacidad de elaborar propuestas a partir de ideas propias, aplicando tanto el razonamiento deductivo como inductivo.

Indicadores sugeridos: presentación y defensa de proyectos o iniciativas a implementar en caso de asumir el puesto o la posición.

Item: capacidad para identificar y resolver problemas, reconociendo su influencia en el cumplimiento de la misión.

Indicadores sugeridos: superación de pruebas que propongan identificar y resolver problemas, reconociendo los factores limitativos y la magnitud de la influencia que ejercen sobre el cumplimiento de los objetivos.



c. Items e indicadores de competencias actitudinales

Item: capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con las personas que le permiten conformar o integrar equipos de trabajo.

Indicadores sugeridos: reconocimiento de superiores, compañeros y personas vinculadas a la dependencia del establecimiento y mantenimiento de relaciones armoniosas y de cooperación por parte del aspirante.

Item: aptitud para iniciar, sostener y llevar a buen término comunicaciones interpersonales, grupales y en las organizaciones / Capacidad para comunicarse de manera clara, fluida y oportuna, con interlocutores diversos.

Indicadores sugeridos: situaciones que permitan observar capacidad de comunicación interpersonal y grupal al interior de la propia organización y con otras instituciones y personas.

Item (para funciones ejecutivas o directivas): capacidad de coordinar / dirigir un equipo de trabajo, logrando efectividad en los objetivos / Capacidad de conducir un grupo en forma efectiva hacia la consecución de los objetivos del área, manteniendo niveles aceptables de motivación y productividad.

Indicadores sugeridos: situaciones que permitan observar o testimonios que permitan reconocer capacidad de conducción y/o coordinación (planes de trabajo y estrategias de comunicación formalizados, acreditación de la integración y/o coordinación de equipos, opinión de pares y personal a cargo, registros que permitan acreditar la realización de reuniones de gabinete, reuniones de trabajo, etc.)

Item (para funciones ejecutivas o directivas): habilidad para la delegación y la coordinación de tareas.

Indicadores sugeridos: se deberán observar o recoger testimonios sobre situaciones pasadas o presentes en las que se reconozca la capacidad para la delegación y/o coordinación de tareas (superación de pruebas en las que se le solicite al aspirante discriminar tareas propias de las de sus subordinados, observación in situ o por pruebas de simulación del volumen de tareas propias y delegadas, reconocimiento de colegas y superiores de la capacidad de coordinación del postulante, superación de situaciones de coordinación y conducción, etc.).



Item: capacidad para la resolución de conflictos que se presentan en el grupo de trabajo o para mediar en aquellos donde su participación colabora con su superación.

Indicadores sugeridos: acreditación de roles de mediación. Participación en paritarias.

Item: participación activa en propuestas de innovación, fortalecimiento y/o capacitación.

Indicadores sugeridos: situaciones, registros y testimonios que permitan observar el aporte y la concreción de iniciativas útiles y oportunas para la mejora de procesos y el logro de los objetivos institucionales, superando los conflictos que pudieran presentarse (presentaciones y reconocimientos obtenidos en premios a la innovación, participación en iniciativas de mejora continua y fortalecimiento de la calidad institucional, reconocimientos expresos a su labor por parte de referentes, especialistas, docentes, autoridades, colegas y/o destinatarios de políticas, propuestas expresadas en situación de entrevista o trabajo grupal, acreditación de participación en cursos y seminarios, etc.).

Item: asunción de responsabilidades dentro de la organización en situaciones imprevistas o críticas.

Indicadores sugeridos: situaciones en las que se haya observado o se observe la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, decidiendo en forma rápida, efectiva y oportuna el mejor plan de acción a seguir asumiendo responsabilidades y riesgos (reconocimientos recibidos, relatos de pares o superiores, superación de pruebas de simulación en las que se deban tomar decisiones frente a una emergencia, decisiones o iniciativas expresadas en situación de entrevista o en pruebas grupales, etc.).



Instrumentos de evaluación. En el **ANEXO E**, se presentan los instrumentos que se recomiendan para cada tipo de competencias, pero a los fines de orientar el proceso, se presentan a continuación los instrumentos que han probado su eficacia para recabar información y expresar indicadores sobre diferentes ítems y tipos de competencias, siempre que formen parte de un **sistema integrado de evaluación**:

- **Análisis de antecedentes y referencias.** Presentación por parte del aspirante y evaluación por parte del a UTS de documentos tales como curriculum vitae, trabajos previos referentes a la materia, menciones, distinciones, reconocimientos, participación en proyectos, foros o conferencias, antecedentes laborales contenidos en el legajo, presentación y evaluación de cartas de referencia, etc.

- **Entrevistas.** Pueden ser:

Institucionales: son las entrevistas que realizan autoridades y especialistas con el objetivo de conocer las convicciones y conocimientos que el aspirante tiene sobre el Estado, la administración pública, el organismo, los planes y programas institucionales; también se realizan para recabar más información sobre el aspirante, analizar sus modos de vinculación y comunicación, evaluar su defensa de un proyecto o iniciativa, la resolución de un problema que se le propone, su análisis sobre las situaciones que refieren al trabajo en la institución, etc. Estas entrevistas deben diseñarse previamente (debe tratarse de entrevistas semiestructuradas para homogeneizar o igualar las preguntas que se realizan al conjunto de aspirantes, que al mismo tiempo permitan al aspirante expresarse o tratar tópicos no previstos).

Psicológicas: refieren a las que realizan equipos de profesionales con aplicación de técnicas y herramientas del campo de la psicología y la sociología.

- **Presentación y defensa de proyectos o iniciativas:** la presentación escrita y la defensa oral de proyectos y/o iniciativas para el sector de actuación permite revisar al mismo tiempo la capacidad de organizar ideas, comunicarlas, conocer la modalidad de gestión que se propone, etc.

- **Dinámicas individuales y grupales para la realización de pruebas laborales reales o simuladas:** el análisis de situaciones y/o la resolución de



problemas en forma individual o grupal, el dictado de clases, la observación de prácticas laborales reales o simuladas, entre otras dinámicas, permiten observar comportamientos en situación.

- **Procesos de capacitación con presentación de trabajos:** en situaciones de ingreso o para la asunción de funciones especiales, puede preverse un período de capacitación durante el cual, a través de la realización de trabajos, pueden evaluarse diferentes capacidades.

- **Consenso de pares:** la opinión de colegas y compañeros de trabajo, así como de autoridades y referentes en la materia, compañeros de procesos de formación, destinatarios de servicios, etc., colabora con la detección de liderazgos y perfiles adecuados.

Sin perjuicio de lo antedicho, los profesionales que participan del proceso podrán proponer en cada caso los instrumentos más oportunos o que mejor se adapten a la evaluación que se pretende realizar.

Prueba de oposición. Los perfiles de los aspirantes, recabados a través de los diferentes instrumentos del sistema de evaluación diseñado, son analizados por la UTS que los contrasta (“opone”) con el perfil requerido. De allí surge la lista de los aspirantes que se ajustan al perfil pretendido, y que la UTS eleva a consideración de los decisores en el tiempo y la modalidad que establezcan los acuerdos alcanzados.

Evaluación de perfiles en desempeño. Esta guía expresa orientaciones para la evaluación de perfiles que asumen por primera vez una posición (ingreso, asunción de funciones jerárquicas, etc.). Pero los perfiles pueden ser evaluados “en desempeño” –es decir, mientras se desempeña el rol asignado- y muchas de las consideraciones, orientaciones y sugerencias de esta guía pueden ser válidas para la evaluación de perfiles en desempeño.

11. Dictamen de la Unidad Técnica de Selección

El dictamen de la UTS deberá ser explícito y debidamente fundado. El acta correspondiente contendrá la evaluación de todos los ítems (antecedentes, oposición, entrevista, desempeño, etc.) y el orden de mérito resultante. Un modelo de esta acta se presenta como **ANEXO F**.



Los aspirantes que ocupen los tres primeros lugares en el orden de mérito conformarán la terna de la cual la autoridad competente seleccionará el candidato a designar. De no existir unanimidad, se elevará un dictamen de mayoría, y uno o más en minoría. El orden de mérito resultante de la selección será notificado a los aspirantes y publicado.

Los interesados, luego de la notificación y/o publicidad del orden de mérito, tendrán un plazo de cinco (5) días para presentar impugnaciones o solicitar revisión de los actos del proceso en trámite. En todos los casos se deben presentar por escrito, con fundamentos y acompañando elementos probatorios si se ofrecieran.²⁰

Transcurridos diez (10) días contados desde el vencimiento del plazo de impugnación; en caso de existir objeciones, la UTS elaborará el orden de mérito definitivo.

Si no se presentan impugnaciones, la UTS dejará constancia de que se ha vencido el plazo y que el orden de mérito quedó firme.

12. Finalización del proceso

Recibido el o los dictámenes de la UTS, la autoridad competente para efectuar la designación podrá:

- Solicitar ampliación o aclaración del dictamen, debiendo la UTS expedirse dentro de los cinco (5) días de tomar conocimiento.
- Proceder a la designación del postulante seleccionado de la terna presentada.
- Proceder de acuerdo con un dictamen de minoría, con expresión de las razones por las que desestima el de la mayoría.
- Dejar sin efecto la selección.
- Declarar desierto el concurso con invocación de causa.

²⁰ Para la impugnación de los actos del proceso en trámite, se deberá proceder conforme los plazos y los recursos determinados en el Decreto Ley N° 7.647 de Procedimientos Administrativos.



Las impugnaciones que se presenten deberán ser resueltas por la autoridad competente en un plazo de cinco (5) días, mediante resolución fundada.²¹

Cumplidos los plazos anteriormente enunciados, se dictará el acto administrativo correspondiente.

²¹ Para la impugnación del acto administrativo de designación, se deberá proceder conforme los plazos y los recursos determinados en el Decreto Ley N° 7.647 de Procedimientos Administrativos.



ANEXO A

Etapas del Proceso de Selección

- 1. Elaboración del proyecto de reglamento**
- 2. Firma del acta acuerdo con los gremios**
- 3. Aprobación del Reglamento**
- 4. Inicio del proceso y conformación del expediente**
 - 4.1. Definición institucional**
 - 4.2. Determinación de requisitos**
 - 4.3. Definición del perfil del puesto**
- 5. Decisión de la Convocatoria**
- 6. Constitución de la Unidad Técnica de Selección (UTS) y designación de veedores**
 - 6.1. Constitución de la UTS**
 - 6.2. Atribuciones de la UTS**
 - 6.3. Las veedurías**
- 7. Inscripción**
- 8. Publicidad de la nómina de aspirantes**
- 9. Impugnaciones y recusaciones**
- 10. Evaluación de competencias**
- 11. Dictamen de la Unidad Técnica de Selección**
- 12. Finalización del proceso**



ANEXO B

MODELO 1: Modelo de Reglamento de selección de personal para cubrir los cargos jerárquicos interinos, a aprobar por resolución ministerial²²

ARTÍCULO 1º. El presente Reglamento establece las condiciones generales para valorar las competencias ético-institucionales, técnico profesionales y actitudinales de los aspirantes conforme al perfil del cargo a cubrir y establecer un orden de mérito para cada cobertura. Las coberturas de cargos revisten el carácter de interinas, y corresponden a las vacantes existentes en el Ministerio de.....

ARTÍCULO 2º. La convocatoria para la Selección del agente que ocupará la vacante a cubrir será efectuada a solicitud del director del área o superior y dispuesta por acto administrativo del señor Ministro. Eventualmente las entidades gremiales y/o los agentes interesados en la vacante podrán elevar al director del área una propuesta de convocatoria fundando los motivos de la misma.

ARTÍCULO 3º. Los procesos de selección tendrán carácter interno respecto de la jurisdicción, correspondiendo participen en primer término los empleados de la planta permanente de la dependencia. En aquellos casos en los que el plantel de la dependencia que cumpla con los requisitos mínimos previstos para la cobertura resulte menor a tres personas, se podrá ampliar la convocatoria a otras dependencias de la misma repartición o bien a otras reparticiones dentro de la misma jurisdicción. Sin perjuicio de lo antedicho, en los casos que se considere necesario se podrá realizar una convocatoria abierta al conjunto de las jurisdicciones de la Administración Pública Provincial.

²² Acordado en el marco paritario en mayo de 2005.



A los efectos de determinar el plantel, se tendrán en cuenta los agentes que estén haciendo uso de licencias o permisos prolongados, o comisionados a otras dependencias, reparticiones o jurisdicciones, además de los que ocupen efectivamente o reserven cargos del plantel básico de la dependencia.

ARTÍCULO 4. La Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia – en adelante la Delegación de Personal - deberá verificar que la solicitud contenga:

- a) Marco institucional: plan estratégico, plan institucional, etc.
- b) Descripción de actividades del puesto vacante, según acciones de la estructura vigente y del nomenclador de cargos.
- c) Requisitos y perfil requerido para el puesto vacante, que será elaborado por el área correspondiente.

ARTÍCULO 5º. La Delegación de Personal deberá informar en el expediente los requisitos exigidos a los aspirantes según el puesto de que se trate, susceptibles de cumplimentarse.

ARTÍCULO 6º. La sola presentación de los aspirantes implica la aceptación de todas las cláusulas y condiciones contempladas en el presente Reglamento.

ARTÍCULO 7º. Todos los datos presentados por los aspirantes tendrán carácter de Declaración Jurada. Cualquier falsedad que sea detectada en los datos aportados será causal, sin más trámite, de la eliminación de la selección.

ARTÍCULO 8º. Las personas con sumarios abiertos podrán presentarse como aspirantes de este proceso. En caso de que la persona elegida de la terna a la que se refiere el artículo 16º tenga sumario abierto, se deberá designar interinamente a otra persona ternada hasta tanto se resuelva el sumario favorablemente.



ARTÍCULO 9º. La Delegación de Personal dispondrá la publicación del llamado a la Selección por el término de 10 (diez) días hábiles en las carteleras oficiales del Ministerio, ubicadas en todas las Direcciones y en los sitios web de la repartición, y comunicará a los agentes que se encuentren afectados a Comisiones de Servicio y/o en uso de licencias contempladas en la Ley 10430.

La convocatoria contendrá:

- Información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye la vacante.
- Requisitos exigidos y perfil definido para la cobertura del cargo.
- Plazos de inscripción.
- Pautas generales y metodología del proceso de evaluación.
- Ponderación establecida para cada competencia o variable evaluadas.²³

ARTÍCULO 10. La Delegación de Personal llevará un registro de los interesados de participar de las selecciones convocadas en la Jurisdicción.

ARTÍCULO 11. Se entregará a cada interesado en participar en el proceso de selección la siguiente documentación:

- Un formulario de inscripción.
- Acciones del área de interés.
- Contenidos temáticos y metodologías a utilizar para la evaluación de competencias, así como la fecha y el lugar donde se llevará a cabo.
- Cronograma y plazo para efectuar la presentación.
- Lugar y fecha de presentación de resultados.
- Nombres de los integrantes de la Unidad Técnica de Selección (UTS).
- Copia del presente Reglamento de Selección.

²³ Ejemplo de ponderación de competencias: Competencias ético institucionales: 30%; Técnico profesionales: 40%; Actitudinales: 30%. Ejemplo de ponderación de variables: puntualidad (...%), asistencia (....%), integración y/o coordinación de equipos (... %).



ARTÍCULO 12. La Delegación de Personal entregará al aspirante una constancia de la recepción de la documentación e inscripción de la selección. Toda la documentación entregada deberá estar firmada en todas sus fojas por el interesado. No se aceptarán propuestas presentadas con posterioridad a la fecha y hora de cierre establecido.

ARTÍCULO 13. A los aspirantes que se presenten a selección para cubrir las vacantes en cada organismo, se les considerará el tiempo insumido en el proceso de selección como tiempo real trabajado, no debiendo recuperar las horas no trabajadas y manteniendo el derecho al presentismo.

ARTÍCULO 14. La Unidad Técnica de Selección estará integrada de la siguiente manera:

- El Director/a Provincial y Director/a del área donde está radicada la vacante a cubrir, quienes podrán ser representados por quienes designen, siempre que posean jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección.
- El/la titular de la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia donde se realiza el concurso, o su reemplazante natural.

Un/a representante por cada gremio con actuación en el Organismo, quienes actuarán en calidad de veedores.

La Subsecretaría de la Gestión Pública y la Dirección Provincial de Personal actuarán como veedores, y eventualmente la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades.

En cada convocatoria podrán incorporarse los expertos que se consideren necesarios, especificando si forman parte de la UTS o lo hacen como asistentes de la misma.

La UTS podrá solicitar la asistencia técnica que crea conveniente a fin de evaluar correctamente aquellos requerimientos que por su especificidad, requieran de una opinión especializada en la materia.



ARTÍCULO 15. Las personas que se desempeñen como veedoras tendrán por principal actividad el seguimiento de todo el proceso de selección. En consecuencia podrán:

- Tener acceso al expediente completo en cualquier etapa que se encuentre.
- Dejar constancia en el mismo de las observaciones que consideren pertinentes.
- Solicitar informes aclaratorios o propuestas, que en todos los casos deben ser formuladas y contestadas por escrito por la UTS, agregadas al expediente.
- Asistir a las pruebas de oposición o tener acceso a las mismas cuando se trate de instrumentos escritos o presentaciones en cualquier otro soporte.
- Conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica, en caso que dichos instrumentos no se agreguen al expediente.

Realizar toda otra actividad que conduzca al ejercicio de su función, en resguardo de los principios de transparencia, imparcialidad, idoneidad e igualdad de oportunidades que orientan los procesos de selección.

ARTÍCULO 16. La Unidad Técnica de Selección tendrá la atribución de evaluar las competencias ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales, mediante la evaluación de los resultados de la aplicación de uno o varios de los siguientes métodos:

- Evaluación de antecedentes.
- Pruebas de oposición.
- Presentación de proyectos referidos al cargo a cubrir.
- Entrevistas grupales e individuales.
- Pruebas del campo de la psicología y la sociología laboral.
- Métodos de evaluación de competencias técnico profesionales.
- Métodos de evaluación del desempeño individual en el marco grupal e institucional.

La UTS dejará constancia de sus decisiones por medio de actas suscriptas por los integrantes de la misma.



ARTÍCULO 17. La Unidad Técnica de Selección establecerá un orden de mérito entre los aspirantes presentados, de acuerdo a los resultados del proceso de evaluación. Los tres primeros del orden de mérito conformarán la terna, a partir de la cual la autoridad competente seleccionará al candidato a designar. En aquellos casos en que la ponderación efectuada arroje paridad entre los postulantes, se dará prioridad al que posea mayor antigüedad en la administración pública provincial.

ARTÍCULO 18. El puntaje total máximo que pueda reunir un postulante estará definido por los instrumentos diseñados para cada proceso, acordados y aprobados por la UTS.

ARTÍCULO 19. Si alguno de los postulantes ternados renuncia a continuar el proceso de selección antes de la notificación y/o publicación de la terna, se deberá llamar al siguiente en la lista. Si lo hace luego de esa instancia, no se agregarán nuevos postulantes a la terna y se entrevistará sólo a los ya convocados.

ARTÍCULO 20. De forma.



MODELO 2: Reglamento de selección de personal para cubrir los cargos vacantes por cese definitivo²⁴

ARTÍCULO 1º. El presente Reglamento establece las condiciones generales para valorar las competencias de los aspirantes conforme al perfil del cargo a cubrir y establecer un orden de mérito para cada cobertura.

Las coberturas de cargos revisten el carácter de definitivas, y corresponden a las vacantes que se produzcan en la Administración Pública Provincial pertenecientes al régimen de la Ley 10430.

ARTÍCULO 2º. Podrán participar todos los agentes de planta permanente independientemente del agrupamiento y del nivel escalafonario alcanzado. Cuando sean de distinto agrupamiento al del cargo a concursar deberán acreditar los requisitos establecidos por la Ley 10430 para el agrupamiento y especialidad de que se trate.

ARTÍCULO 3º. El titular de la unidad orgánica donde se produjo la vacante deberá remitir a la Delegación de la Dirección Provincial de Personal de la Provincia – en adelante la Delegación de Personal - el requerimiento que deberá contener:

- a. Descripción de actividades del puesto vacante, según acciones de la estructura vigente y del nomenclador de cargos.
- b. Perfil requerido para el puesto vacante.
- c. Requisitos generales y particulares del cargo a cubrir

²⁴ Acuerdo paritario para cubrir los cargos vacantes por cese definitivo mediante procesos de selección de personal de fecha 29/08/06.



ARTÍCULO 4º. Los procesos de selección tendrán carácter interno respecto de la jurisdicción, dándose prioridad a los postulantes de la dotación de la unidad orgánica donde se produjo la vacante.

En caso de no haber postulantes conforme a lo prescripto en el párrafo anterior, el llamado se ampliará en forma progresiva a las unidades orgánicas dependientes del nivel jerárquico inmediato superior, dentro de la misma jurisdicción.

En el caso de no contar con postulantes dentro de la jurisdicción, podrá realizar una convocatoria abierta a otras jurisdicciones de la Administración Pública Provincial.

ARTÍCULO 5º. Producida la vacante definitiva, la Delegación de Personal deberá comunicar sobre la misma al titular de la jurisdicción quién autorizará la convocatoria para la Selección. La Delegación de Personal efectuará el llamado conforme lo prescripto en el presente Reglamento, garantizando la amplia difusión a través de medios de comunicación fehacientes.

ARTÍCULO 6º. Todos los datos presentados por los aspirantes tendrán carácter de Declaración Jurada. Cualquier falsedad maliciosa que sea detectada en los datos aportados será causal, sin más trámite, de la eliminación de la selección.

ARTÍCULO 7º. Las personas con sumarios abiertos podrán presentarse como aspirantes de este proceso. En caso de que la persona elegida a la que se refiere el artículo 19 tenga sumario abierto, se deberá designar interinamente a la siguiente en el orden de mérito hasta tanto se resuelva el sumario.

ARTÍCULO 8º. El contenido de la convocatoria conforme a las pautas establecidas en el artículo 9 serán aprobadas por el titular de la jurisdicción, pudiendo delegarse en funcionario de rango no inferior a Director Provincial del cual dependa el cargo a cubrir.



ARTÍCULO 9º. La Delegación de Personal comunicará a los agentes que estén comprendidos en la convocatoria, incluidos aquellos que se encuentren afectados a Comisiones de Servicio y/o en uso de licencias contempladas en la Ley 10430.

La convocatoria contendrá:

- Información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye la vacante.
- Requisitos exigidos para la cobertura del cargo.
- Plazos de inscripción.
- Pautas generales y metodología del proceso de evaluación.
- Ponderación de variables evaluadas.

ARTÍCULO 10. La Delegación de Personal llevará un registro de los interesados en participar de las selecciones convocadas en la Jurisdicción.

ARTÍCULO 11. Se entregará a cada interesado en participar en el proceso de selección la siguiente documentación:

- Un formulario de inscripción.
- Acciones del área de interés.
- Contenidos temáticos y metodologías a utilizar para la evaluación de competencias, así como la fecha y el lugar donde se llevará a cabo.
- Cronograma y plazo para efectuar la presentación.
- Lugar y fecha de presentación de resultados.
- Nombres de los integrantes de la Unidad Técnica de Selección.
- Copia del presente Reglamento de Selección.

ARTÍCULO 12. La Delegación de Personal entregará al aspirante una constancia de la recepción de la documentación e inscripción de la selección. Toda la documentación



entregada deberá estar firmada en todas sus fojas por el interesado. No se aceptarán propuestas presentadas con posterioridad a la fecha y hora de cierre establecido.

La sola presentación de los aspirantes implica la aceptación de todas las cláusulas y condiciones contempladas en el presente Reglamento y las definidas para el llamado.

ARTÍCULO 13. A los aspirantes que se presenten a selección para cubrir las vacantes en cada organismo, se les considerará el tiempo insumido en el proceso de selección como tiempo real trabajado.

ARTÍCULO 14. En los procesos de selección se evaluarán tres tipos de Competencias:

- Competencias ético institucionales: Son 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 a 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.

En todos los casos dentro de las competencias ético institucionales deberá asignarse puntaje a la antigüedad en la repartición y/o en el sector.

ARTÍCULO 15. Las competencias deberán ser ponderadas de la siguiente manera:

- Ético institucionales (30%) treinta por ciento.
- Técnico profesionales (40 %) cuarenta por ciento.
- Actitudinales (30 %) treinta por ciento.

ARTÍCULO 16. En cada jurisdicción se constituirá una Unidad Técnica de Selección que tendrá la atribución de evaluar las competencias ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales, mediante los instrumentos que se determinen para cada caso, pudiendo considerarse entre otros los siguientes:

- Análisis de antecedentes -estudios formales, capacitación en servicio, experiencia laboral, participación en programas o servicios relacionados con el cargo, desempeño en funciones similares o de mayor complejidad y responsabilidad en la Administración Pública Provincial- .
- Entrevista institucional.
- Pruebas de oposición.
- Presentación de ideas innovadoras o sugerencias para el área.
- Entrevista psicológica.
- Pruebas del campo de la psicología y la sociología laboral.
- Entrevistas grupales e individuales: consenso de pares, incidente crítico.



ARTÍCULO 17. La Unidad Técnica de Selección estará integrada de la siguiente manera:

- Titular de la Jurisdicción u Organismos, o a quienes le sean delegada la representación, en el supuesto que los cargos a cubrir tengan dependencia directa del funcionario.
- El Director/a Provincial y Director/a del área donde está radicada la vacante a cubrir, quienes podrán ser representados por quienes ellos designen, siempre que posean jerarquía no inferior al cargo motivo de la selección.
- El/la titular de la Delegación de Personal donde se realiza el concurso, o su reemplazante natural.
- Un/a representante por cada gremio con actuación en el Organismo, quienes actuarán en calidad de veedores.
- La Subsecretaría de la Gestión Pública y la Dirección Provincial de Personal, y eventualmente la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades, actuarán como veedores.

La UTS podrá solicitar la asistencia técnica que crea conveniente a fin de evaluar correctamente aquellos requerimientos que por su especificidad, requieran de una opinión especializada en la materia.

La UTS dejará constancia de sus decisiones por medio de actas suscriptas por los integrantes de la misma.

ARTÍCULO 18. Las personas que se desempeñen como veedoras tendrán por principal finalidad el seguimiento de todo el proceso de selección. En consecuencia podrán:

- Tener acceso al expediente completo en cualquier etapa que se encuentre.
- Dejar constancia en el mismo de las observaciones que consideren pertinentes y agregar informes.
- Solicitar informes aclaratorios o propuestas, que en todos los casos deben ser formuladas y contestadas por escrito por la UTS y agregadas al expediente.



- Asistir a las pruebas de oposición o tener acceso a las mismas cuando se trate de instrumentos escritos o presentaciones en cualquier otro soporte.
- Conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica, en caso que dichos instrumentos no se agreguen al expediente.
- Realizar toda otra actividad que conduzca al ejercicio de su función, en resguardo de los principios de transparencia, imparcialidad, idoneidad e igualdad de oportunidades que orientan los procesos de selección.

ARTÍCULO 19. La UTS establecerá un orden de mérito entre los aspirantes presentados, de acuerdo a los resultados del proceso de evaluación. En aquellos casos en que la ponderación efectuada arroje paridad entre los postulantes, prevalecerá el aspirante con mayor antigüedad en la administración pública provincial.

ARTÍCULO 20. Los postulantes podrán impugnar el orden de mérito ante la UTS en el término de tres (3) días de notificado.

La UTS ratificará o rectificará el orden de mérito. La decisión será recurrible ante la autoridad competente para realizar la designación.

ARTÍCULO 21. Si alguno de los postulantes renuncia a continuar el proceso de selección antes de la notificación y/o publicación del orden de mérito, se deberá llamar al siguiente en la lista. Si lo hace luego de esa instancia, no se agregarán nuevos postulantes y se seleccionará sólo a los ya convocados.

ARTÍCULO 22. Recibido el o los dictámenes de la UTS, el titular de la jurisdicción podrá:

- Solicitarle ampliación o aclaración del dictamen, debiendo la UTS expedirse dentro de los cinco (5) días de tomar conocimiento.



- Proceder a elevar la propuesta de designación del postulante seleccionado a la autoridad competente.

ARTÍCULO 23. A los efectos de aplicar el presente Reglamento cada Jurisdicción lo adecuará a las características particulares de la misma con ajuste a lo normado en el presente mediante acto administrativo del titular de la Jurisdicción.

ARTÍCULO 24. De forma.



ANEXO C

ACTA ACUERDO

En la ciudad de La Plata, a losdías del mes dede 200_, en la Dirección General de Administración del Ministerio de, se constituyen el señor Director General de Administración y el señor Director Delegado de Personal (ver nombre en cada caso) con los miembros integrantes de las Entidades Gremiales

.....
.....
.....
.....

que representan a los trabajadores del Ministerio, con el objeto de analizar el Reglamento para la selección y cobertura interina de cargos vacantes en el Ministerio de..... de la provincia de Buenos Aires. Habiéndose evaluado las normas que integran dicha reglamentación se presta conformidad a las mismas, dejando constancia que queda a consideración del señor Ministro su aprobación definitiva. Sin otro motivo se da por finalizada la reunión suscribiendo la presente en un (1) original y..... (...) copias de un mismo tenor, las personas arriba mencionadas en señal de aval.



ANEXO D

Descripción del marco institucional, requisitos y perfil del puesto

Atento lo solicitado por la Dirección.....en relación con la cobertura de la/las vacante/s
..., la Delegación de Personal informa el marco institucional y demás características del/de
los puesto/s:

Marco institucional:

(Breve descripción de la misión del organismo, sus planes, programas y /o servicios, con
especial referencia a los programas, servicios o acciones en las que se inscriben las tareas
del puesto a cubrir)

(Acciones propias del departamento o dirección donde se produce la vacante)

Descripción del puesto:

- Rol institucional

Posición dentro de la estructura formal.

- Identificación

Agrupamiento: . . .

Denominación del cargo: . . .

Denominación de la función: . . .

- Plantel básico que integra

Jurisdicción: . . .

Otras referencias: . . .

- Requisitos del puesto:

(La enumeración siguiente es meramente enunciativa y deberá ajustarse a los objetivos y
programas institucionales).



- Poseer como mínimo . . . años de antigüedad en la Administración Pública (se puede diferenciar en la administración provincial, en el sector, etc.).
- Poseer como mínimo/máximo . . . años de edad.
- Lugar de residencia: . . .
- Títulos o certificaciones de formación (títulos formales o acreditaciones otorgadas por autoridad competente).
- Acreditar manejo o conocimiento de . . . (aquí se definirán requisitos referidos a manejo de programas informáticos, conocimiento de idiomas, manejo de tecnologías e instrumentos de gestión, etc., lo que deberá acreditarse por la vía que se instruya en cada caso).

Tareas a realizar

Son las específicas del puesto.

Otras características del puesto

Pueden no especificarse.

- Descripción del perfil del puesto

Los postulantes deberán reunir las siguientes competencias:

Competencias ético institucionales

(Compromisos y principios que se deben expresar en el ejercicio del rol, convenciones internacionales y principios del derecho que deberá reconocer en su tarea, etc.)

Indicadores (puede ponerse al final): antecedentes en el cargo, en otros sectores y organismos públicos, contenidos en legajo y C. Vitae, cartas de referencia, certificados de participación en foros y convenciones, presentación y defensa de un proyecto institucional, participación en programas solidarios y en organizaciones sociales y civiles (ver cuerpo de la Guía).

Competencias técnico profesionales



(Conocimiento sobre misiones, estructura y procedimientos administrativos, conocimientos específicos para realizar las acciones inherentes al cargo a cubrir, conocimiento de la legislación aplicable a la tarea, manejo de tecnologías y herramientas de gestión, elaboración y/o lectura de estadísticas, informes o registros contables, redacción de notas, memos, actos administrativos, manejo de programas informáticos, etc.)

Indicadores (puede ponerse al final): títulos, acreditaciones, trabajos profesionales, superación de pruebas de gestión, de pruebas de redacción técnica o administrativa, realización de trabajos en soporte informático, presentación y defensa de un proyecto institucional, dictado de clases, etc. (ver cuerpo de la Guía).

Competencias actitudinales

(Capacidad para solucionar problemas ante la ausencia del Director del área, para interactuar con autoridades superiores del organismo en caso de ausencia del Director, para resolver situaciones nuevas o conflictivas, para integrar, coordinar y/o dirigir un equipo de trabajo, para comunicarse de manera clara, fluida y oportuna con interlocutores diversos expresando un trato cordial y respetuoso, etc.).

Indicadores (puede ponerse al final): reconocimiento de pares y colegas sobre su desempeño, participación en coloquios y defensas, integración de equipos de trabajo, etc. (ver cuerpo de esta Guía).

En un párrafo final, se pueden describir en forma integrada la valoración o ponderación proporcional que se hará de cada competencia o variable a evaluar (se sugiere en porcentaje), los indicadores que se tendrán en cuenta y las modalidades, técnicas e instrumentos de evaluación.



ANEXO E

Planilla de evaluación de competencias

Fecha.....

Cargo vacante.....

Postulante.....

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ÉTICO – INSTITUCIONALES

Valor porcentual:.....%²⁵

Items (a modo de ejemplo)	Valor
Respeto por los derechos humanos y las instituciones de la democracia.	X
Valoración de las costumbres y bienes culturales de diferentes grupos y comunidades.	X
Compromiso con (temas sociales, políticos, económicos, según perfil), con políticas de, con la protección y promoción de (derechos sociales, políticos, ambientales, según perfil).	X
Identificación con un rol activo del Estado en materia de desarrollo e inclusión social. Valoración de la función pública y los empleados públicos.	X
Conocimiento y valoración de las responsabilidades sociales del organismo.	X
Compromiso con la misión y los programas institucionales.	X
Respeto de la equidad y la justicia dentro del ámbito de la organización.	X
TOTAL	XXX

²⁵ En general, se recomienda que las competencias ético institucionales incidan en un 30 % en la valoración de un perfil.



Indicadores sugeridos: para los diferentes items se pueden utilizar indicadores que se encuentran en el cuerpo central de la Guía.

Instrumentos de evaluación sugeridos: estos items pueden evaluarse mediante la ponderación de antecedentes en el sector donde se produjo el cargo, en la repartición o en otros organismos públicos, antecedentes profesionales, evaluación del legajo de personal, entrevistas, etc.



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICO - PROFESIONALES

Valor asignado: ...%²⁶

Items (a modo de ejemplo)	Valor
Conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos referidos a los temas para los que ha sido convocado.	X
Habilidad para la utilización de herramientas o instrumentos técnicos propios de la especialidad.	X
Destreza o entrenamiento físico e intelectual para actuar con pericia en situaciones nuevas.	X
Manejo de información y tecnologías de gestión actualizados, de interés para el organismo.	X
Capacidad de elaborar propuestas a partir de ideas propias, aplicando tanto el razonamiento deductivo como inductivo.	X
Capacidad para identificar y resolver problemas, reconociendo su influencia en el cumplimiento de la misión.	X
TOTAL	XXX

Indicadores sugeridos: para los diferentes items se pueden utilizar indicadores que se encuentran en el cuerpo central de la Guía.

Instrumentos de evaluación sugeridos: estos items pueden evaluarse mediante la ponderación en las acreditaciones de educación formal, capacitación pertinente a la función, documentación aportada por el postulante, pruebas escritas, elaboración y defensa de proyectos o iniciativas para el área, entrevistas institucionales con presencia de especialistas, presentación de trabajos en el marco de procesos formativos, etc.

²⁶ Se reconoce que, en determinadas situaciones, estas competencias inciden en un 40% en la conformación del perfil.



EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ACTITUDINALES

Valor asignado: ...%²⁷

Items (a modo de ejemplo)	Valor
Capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con las personas que le permite conformar o integrar equipos de trabajo.	X
Aptitud para iniciar, sostener y llevar a su término comunicaciones interpersonales, grupales y en las organizaciones / Capacidad para comunicarse de manera clara, fluida y oportuna, con interlocutores diversos.	X
(para funciones ejecutivas o directivas) Capacidad de coordinar/dirigir un equipo de trabajo, logrando efectividad en los objetivos/ Capacidad de conducir un grupo en forma efectiva hacia la consecución de los objetivos del área, manteniendo niveles aceptables de motivación y productividad.	X
(para funciones ejecutivas o directivas) Habilidad para la delegación y la coordinación de tareas.	X
Capacidad para la resolución de conflictos que se presentan en el grupo de trabajo o para mediar en aquellos donde su participación colabora con su superación.	X
Participación activa en propuestas de innovación, fortalecimiento y/o capacitación.	X
Asunción de responsabilidades dentro de la organización en situaciones imprevistas o críticas.	X
TOTAL	XXX

Indicadores sugeridos: para los diferentes items se pueden utilizar indicadores que se encuentran en el cuerpo central de la Guía.

²⁷ Se reconoce que, en determinadas situaciones, estas competencias inciden en un 30% en la conformación del perfil.



Instrumentos de evaluación sugeridos: aplicación de herramientas del campo de la psicología laboral, entrevistas con profesionales del campo de la Psicología y sociología de las organizaciones, consenso de pares e integrantes de equipo bajo su dirección, registro de su participación en reuniones grupales, registro de situaciones de coordinación y/o conducción, etc..

Estas valoraciones serán elevadas a la UTS.



ANEXO F

ORDEN DE MÉRITO						
ORGANISMO:						
DIRECCION:						
CARGO:						

Orden de mérito	Apellido y Nombre	Competencias ético institucionales. Valoración: XX%	Competencias técnico profesionales. Valoración: XX%	Competencias actitudinales. Valoración: XX%	Total	Observaciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Lugar y fecha:

Firma de los integrantes de la UTS: