

Informes, consultas y solicitud
de asistencia técnica:

**Dirección Provincial
de la Gestión Pública**

(0221) 429 5571

contactenos@gestionpublica.sg.gba.gov.ar

Torre Gubernamental II, 12 y 53, piso 11, La Plata.

**Dirección de la
Carrera Administrativa**

(0221) 429 5545

carrera@gestionpublica.sg.gba.gov.ar

Torre Gubernamental II, 12 y 53, piso 11, La Plata.

Subsecretaría de la Gestión Pública

(0221) 429 5545 / 429 5571

contactenos@gestionpublica.sg.gba.gov.ar

Torre Gubernamental II, 12 y 53, piso 11, La Plata.

www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

Guía orientadora

Cobertura de cargos y funciones mediante procedimientos de selección de personal en la Administración Pública Provincial.

Versión abreviada

La Plata, mayo de 2007.



Subsecretaría de la
Gestión Pública



Gobierno de la
Provincia
de Buenos Aires

Subsecretaría de la
Gestión Pública



Gobierno de la
Provincia
de Buenos Aires

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires
Felipe SOLÁ

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires
Graciela GIANNETTASIO

Secretario General de la Gobernación
Ricardo BOZZANI

Subsecretaria de la Gestión Pública
Claudia BERNAZZA

Directora Provincial de la Gestión Pública
Patricia RODRIGO

Director de la Carrera Administrativa
Roberto PALVI

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.

“Entendemos el Estado no como un lugar donde uno pone los amigos para que trabajen menos que en el sector privado, no como un lugar donde se acomodan títulos y escritorios, sino como el centro de una conciencia nacional, de la unidad de sentido que es la Argentina y que es la comunidad como lo mejor de todos nosotros, del espacio común desde donde nos damos reglas a cumplir”.

Felipe Solá¹

La Subsecretaría de la Gestión Pública, entre otras actividades que desarrolla en su Plan Trienal 2004/07, orienta, acompaña y asiste al Estado provincial en el diseño de las bases de una nueva carrera administrativa **para y con** sus trabajadores, protagonistas ineludibles a la hora de definir y profesionalizar las relaciones laborales entre el Estado y sus agentes.

Por ello y desde el 2005, en el marco de las negociaciones colectivas entre la Provincia y los gremios, la Subsecretaría participa activamente de las reuniones paritarias generales y sectoriales, de la Subcomisión de Carrera y de la Comisión Redactora, para construir una agenda común y definir los marcos normativos y operativos a partir de los acuerdos alcanzados.

En este ámbito, funcionarios y representantes gremiales acordaron que las designaciones interinas en cargos jerárquicos se realizarán previa selección de postulantes, como una instancia de tránsito hasta tanto se ordene definitivamente la carrera profesional administrativa en la Provincia, un tránsito que también abarcará procesos de selección para el ingreso y la cobertura de vacancias, entre otras.

Es decisión del gobierno de la Provincia que, con la intervención de sus

¹Fragmento del discurso en el acto de lanzamiento del RENATRE, La Plata, 14/11/02.

organismos específicos y de los sindicatos que actúan en cada jurisdicción, se garantice la vigencia plena 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 el procedimiento de selección.

A fin de facilitar la implementación de los procesos de selección que se realizan por acuerdo paritario desde el 1° de junio de 2005 en diferentes organismos o jurisdicciones, se ofrece esta **Guía de Procesos de Selección en la Administración Pública Provincial**, destinada a orientar la tarea de los responsables de los procesos de selección en cada dependencia.

Con este objetivo, el texto describe sintéticamente las características de cada momento y define los instrumentos que demanda la puesta en marcha del proceso de selección. A partir de este esquema, podrán realizarse las adecuaciones necesarias según el plan estratégico o institucional, el perfil de los puestos y demás cuestiones que se presenten en cada oportunidad.

Asimismo, se encuentra a disposición de los interesados la versión completa de la **Guía Orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de Selección de Personal en la Administración Pública Provincial, aprobada por resolución de la Subsecretaría de la Gestión Pública N° 8/07**, que contiene la descripción completa del proceso, acompañada de los modelos de los **instrumentos** que reclama cada instancia. Esta guía puede solicitarse en la Dirección de la Carrera Administrativa, o consultarse en la página institucional: www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

Finalmente, los equipos profesionales de la Dirección de la Carrera Administrativa se encuentran a disposición para asesorar y asistir técnicamente a quienes inicien procesos de selección en organismos provinciales.

Dirección de la Carrera Administrativa
 (0221) 429 5545 / carrera@gestionpublica.sg.gba.gov.ar
 Torre Gubernamental II. Calle 12 y 53. Piso 11. La Plata
www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

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

Finalidad	Selección del personal idóneo para cubrir cargos y/o desempeñar funciones.
Principios que orientan el procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Igualdad de oportunidades - Imparcialidad - Idoneidad - Transparencia
Modalidad	Interna, intrajurisdicción o interjurisdicción.
Medios para lograrlo	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los actores involucrados (Estado y sindicatos) - Publicidad - Instrumentos de evaluación eficaces, fiables y válidos.

Etapas del proceso de selección

En este apartado se enumera la secuencia de un proceso de selección ideal (*ANEXO A*).

1. Elaboración del proyecto de reglamento

Cada jurisdicción elaborará un proyecto de reglamento que regirá los procesos de selección (*ANEXO B*).

2. Firma del acta acuerdo con los gremios

Alcanzado el acuerdo con respecto al reglamento que regirá el proceso, quedará constancia mediante acta suscripta por las partes (*ANEXO C*).

3. Aprobación del Reglamento

El 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

Se conformará un expediente que se inicia con la nota de solicitud de convocatoria a selección de aspirantes para la cobertura de determinado/s cargo/s, suscripta por la autoridad del área, de jerarquía no inferior a Director.

También podrán solicitar la convocatoria las entidades gremiales y/o trabajadores interesados en la normalización de la respectiva unidad orgánica.

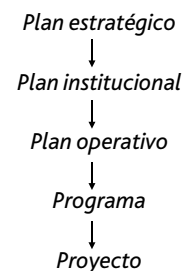
El pedido deberá dirigirse a la autoridad máxima de la repartición, y si es ella la solicitante, a la Delegación de la Dirección de Personal de la Provincia ante la jurisdicción. Esta solicitud contendrá:

- identificación del cargo y ubicación dentro de

la estructura orgánico funcional.

- confirmación de la Dirección General de Administración de la existencia de crédito presupuestario para atender la erogación que resulta de la cobertura del cargo.
- definición institucional, determinación de requisitos y definición del perfil del puesto.

Marco para la definición del perfil del puesto
Planificación con enfoque estratégico:



4.1. Perfil del puesto

El perfil define compromisos, conocimientos y comportamientos requeridos para la función.

4.2. Determinación de requisitos

La Delegación de Personal deberá informar en el expediente:

- los requisitos generales y específicos exigibles previamente a los aspirantes según el puesto del que se trate.
- 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 (*ANEXO D*).

4.3. Definición del perfil del puesto

Un puesto o posición laboral se describe y define por las actividades significativas que deben realizarse así como por la especificación de las competencias 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 Pública, se presenta el concepto de competencias como criterio fundamental para definir las capacidades de los individuos en función del

	Competencias	Herramientas
Ético institucional	Refieren a los valores y concepciones que la persona asume desde su cultura y que le hacen tomar posición respecto del mundo. Se manifiestan en respeto hacia la democracia, la solidaridad, el reconocimiento y valoración de la sociedad, y particularmente en su compromiso con la institución estatal en la que presta servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de antecedentes. (currículo) - Entrevista institucional. - Cartas de referencia
Técnico-Profesionales	Refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas específicos y necesarios para el cumplimiento de las acciones que corresponden al puesto de trabajo al que aspira.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de antecedentes y acreditaciones (títulos) - Presentación y defensa de un proyecto para el área. - Pruebas técnicas
Actitudinales	Conjunto de actitudes y estrategias que pone en juego una persona a la hora de relacionarse con su entorno laboral y social. Se manifiestan en la capacidad para liderar y conducir grupos, conformar o integrar equipos, comunicarse y establecer relaciones armoniosas, resolver conflictos y adaptarse activa y creativamente a situaciones nuevas.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista psicológica - Herramientas exploratorias del campo de la psicología laboral. - Referencias, Opiniones múltiples, Consenso de pares, etc.

puesto de trabajo.

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

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. Pueden ser observables a través del:

- Compromiso con las personas
- Compromiso socio-cultural
- Compromiso institucional

b. Competencias técnico profesionales

Son las competencias específicas y necesarias para el cumplimiento de las acciones correspondientes a un puesto de trabajo determinado. Se pueden distinguir tres componentes:

- Conocimientos
- Habilidades
- Destrezas

c. Competencias actitudinales

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
- Comunicación
- Conformación y/o integración de equipos
- Resolución y/o mediación en conflictos
- Predisposición al cambio

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**. 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 que se espera de ese puesto. Para esto, 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: competencias ético institucionales, técnico profesionales y actitudinales.

Dentro de estos tres grupos de **competencias**, se definirán **items** (compromisos, aptitudes o capacidades, habilidades, destrezas, actitudes, etc.) propios de cada **perfil**.

Definido el **perfil**, es decir, las convicciones, conocimientos y actitudes que se consideren necesarios y se valorarán para ocupar un puesto en el marco del plan institucional, se definirán los indicadores que permitirán observar comportamientos, habilidades, destrezas y actitudes.

A partir de su expresión y ponderación en la situación de **evaluación**, se decidirán los aspirantes que cuentan con el perfil para ocupar él o los puestos (**ANEXOD**).

5. Decisión de la convocatoria

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;
- elaboración del acto administrativo de convocatoria que corresponda (Resolución, Disposición), a suscribir por el titular del organismo y 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 pública;
- comunicación al personal o universo de aspirantes de que se llevará a cabo el proceso de selección, con definición de perfiles, modalidades de evalua-

luación, plazos y cronogramas (comunicación a la planta permanente de toda o parte de la repartición, personal en comisión de servicios, etc.);

- constitución de la Unidad Técnica de Selección (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. Integración	6.2. Atribuciones
<ul style="list-style-type: none"> - Director/a Provincial y Director/a del área interesada. - 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 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. - Cuando el perfil del puesto lo justifique, podrá solicitarse la participación de especialistas. - Todas las convocatorias a las reuniones de la UTS deberán realizarse por escrito agregando copia y constancia de recepción en el expediente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Darse su propio reglamento de funcionamiento - Deliberar cuantas veces lo considere necesario y solicitar elementos e informes que le resulten pertinentes para su tarea - Establecer un orden de mérito mediante la ponderación de los resultados de la aplicación de los instrumentos aprobados para evaluar las competencias definidas para el perfil. - 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.

6.3. Las Veedurías

La presencia y tareas del veedor transcurren básicamente en tres momentos que se corresponden con el desarrollo del proceso:

- 1º: estudio y análisis del Reglamento del proceso de selección;
- 2º: revisión del tiempo y forma de la publicidad acordada, y presencia en la aplicación de determinadas pruebas de evaluación;
- 3º: en la etapa final, participación en las reuniones de la UTS en las que se establece el orden de mérito.

Tendrán por principal actividad el seguimiento de todo el proceso y las formalidades que se establezcan. En este sentido podrán:

- tener acceso al expediente completo en cualquier etapa
- dejar constancia en el mismo de las observaciones que consideren pertinentes y agregar informes
- solicitar informes o propuestas
- asistir a las pruebas de oposición
- conocer los dictámenes o resultados de la entrevista psicológica
- realizar toda otra actividad que contribuya a resguardar los principios que orientan los procesos de selección.

7. Inscripción

Los interesados 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 de 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.

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 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 reservado.

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.

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

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

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.

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

Para cada tipo de competencias se pueden definir categorías llamadas genéricamente items (capacidades, compromisos, destrezas, aptitudes, actitudes, etc.), los que definen con más detalle el perfil del puesto y colaboran en la confección de la planillas de evaluación de competencias (*ANEXO E*).

La presencia de estas capacidades y actitudes se observa a través de indicadores, los que pueden definirse como fenómenos, acciones o

situaciones observables que estarían dando cuenta de la presencia de conocimientos, destrezas o capacidades esperables. Su presencia y magnitud se recaba a través de los instrumentos elegidos, los que participan de un sistema integrado de evaluación de competencias.

11. Dictamen de la Unidad Técnica de Selección

El dictamen de la UTS deberá ser explícito y debidamente fundado. El acta correspondiente contendrá los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos de evaluación (análisis de antecedentes, entrevistas, evaluaciones técnicas, de desempeño, etc), comparándolos con el perfil requerido (prueba de oposición) y elaborando así el orden de mérito resultante (*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.

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 él 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.

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

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

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 ministerial²

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

²Acordado en el marco paritario en mayo de 2005.

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 3°

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.

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 5°

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 6°

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

ARTÍCULO 7°

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 8°

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

16° tenga sumario abierto, se deberá designar interinamente a otra persona ternada hasta tanto se resuelva el sumario favorablemente.

ARTÍCULO 9°

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 evaluadas³.

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.

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

³Ejemplo 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 (...%).

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 definitivo⁴

ARTÍCULO 1°

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 2°

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 3°

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

ARTÍCULO 4°

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 5°

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

⁴ Acuerdo paritario para cubrir los cargos vacantes por cese definitivo mediante procesos de selección de personal de fecha 29/08/06.

en el presente Reglamento, garantizando la amplia difusión a través de medios de comunicación fehacientes.

ARTÍCULO 6°

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 7°

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 8°

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 9°

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 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 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:%⁵

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
<i>Total</i>	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 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.

⁵En general, se recomienda que las competencias ético institucionales incidan en un 30 % en la valoración de un perfil.

Evaluación de competencias técnico - profesionales

Valor porcentual:%⁶

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 X
<i>Total</i>	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.

⁶Se reconoce que, en determinadas situaciones, estas competencias inciden en un 40% en la conformación del perfil.

Evaluación de competencias actitudinales

Valor porcentual:%⁷

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.

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.

⁷Se reconoce que, en determinadas situaciones, estas competencias inciden en un 30% en la conformación del perfil.

ANEXO F

Orden de mérito
Organismo:
Dirección:
Cargo:

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

Lugar y fecha:

Firma de los integrantes de la UTS: