

PROCESO DE
SELECCIÓN DE
PERSONAL
PSP

GUÍA DE EVALUACIÓN 



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES

AUTORIDADES

Paula Verónica Ferraris

Subsecretaria de Gestión y Empleo Público

Tania Etulain

Directora Provincial de Planificación y Gestión Estratégica



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES

ÍNDICE

Introducción	4
Definición de la convocatoria	4
Cronograma de evaluación	5
Puntuación general	5
Asignación de puntaje para cada etapa y según acuerdos de la UTS	6
Primera etapa: Evaluación de antecedentes	8
Formación	8
Capacitación relacionada con la función	9
Antigüedad en el área en la que se encuentra el cargo a cubrir	10
Antecedentes en funciones jerarquizadas	10
Antecedentes en funciones afines a las del cargo a cubrir en la misma área o en otras áreas	10
Segunda etapa: Pruebas de oposición	11
Evaluación de Competencias Técnico-Profesionales (CTP)	11
Evaluación de Competencias de la Función Pública (CFP)	13
Tercera etapa: Entrevista personal	14
Evaluación psicotécnica	15
Entrevista para evaluar competencias	16
Criterios para la evaluación	16
Cuarta etapa: Proyecto de Gestión	17
Consigna y presentación	18
Criterios de evaluación	19
ANEXO I: Competencias de la Función Pública (CFP)	20
ANEXO II: Competencias Actitudinales (CA)	22
ANEXO III: Rúbrica para evaluar Competencias Actitudinales (CA)	23
ANEXO IV: Línea de tiempo	27
ANEXO V: Recursos para la realización de la entrevista	28

Introducción

Esta guía tiene como objetivo orientar a las Unidades Técnicas de Selección (UTS) y a las Direcciones Delegadas de la Dirección Provincial de Personal (DDDPP) o quien haga sus veces, en la implementación de las diferentes etapas de evaluación que establece el Reglamento de Proceso de Selección de Personal para la cobertura interina de cargos vacantes con asignación de funciones jerarquizadas de Jefe/a de Departamento y/o Subdirector/a, aprobado por el Decreto N° 24/2024.

El proceso de evaluación de los/as postulantes es clave para la selección del/la candidato/a más idóneo/a, garantiza un proceso de selección equitativo y optimiza los tiempos del proceso. Esta guía provee criterios y herramientas técnicas para facilitar la evaluación¹.

La gestión y los procedimientos referidos al Proceso de Selección de Personal (PSP) se llevarán a cabo mediante el Módulo de SIAPE denominado Gestión Integral Carrera Administrativa (GICA) y constará de las siguientes etapas:

Definición de la convocatoria

Una vez definido y validado el perfil del puesto, la DDDPP debe convocar a los actores que formarán parte del proceso: integrantes de la UTS, observadores y responsables del órgano rector.

Asimismo, la DDDPP deberá proyectar el acto administrativo - Resolución o el que corresponda - a suscribir por la máxima autoridad de la jurisdicción el cual deberá contener los siguientes puntos:

- Descripción y perfil del puesto a cubrir: contiene información respecto del marco institucional, la descripción de puesto con su objetivo, tareas y responsabilidades, así como el perfil del puesto con información respecto de los requisitos excluyentes y deseables y las competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo. Si bien en esta instancia del proceso la Descripción y Perfil de puesto ya ha sido validada por el órgano rector, se podrían realizar ajustes solicitados por la UTS siempre que sean autorizados por la autoridad del área donde se encuentra el puesto ya que es quien define el criterio de idoneidad.
- Nivel de apertura establecido: es el nivel que define el alcance de los/as destinatarios/as de la convocatoria. El nivel inicial no podrá ser inferior a la Dirección, o su equivalente, de acuerdo a la estructura orgánica donde se produjo la vacante². Para el caso de puestos transversales, es posible establecer un nivel de apertura interjurisdiccional, así como determinadas áreas de la estructura orgánico funcional. En estos casos, para focalizar la selección, se puede establecer dentro de los requisitos excluyentes parámetros determinados para que sólo puedan postularse quienes cumplen tales condiciones (por ejemplo, definir determinados años en el ítem de antecedentes en funciones afines a las del cargo a cubrir en la misma área o en otras áreas similares).
- Contenidos temáticos: Se debe seleccionar los contenidos a evaluar en base a las competencias requeridas para el puesto. Las fuentes a considerar podrán ser: Documentos institucionales, normativa general y/o particular del área, manuales de funciones o de procedimientos que regulen al sector, normativa aplicable al servicio y/o producto que brinde la unidad orgánica, otros.
- Información complementaria como lugar de trabajo, fechas correspondientes al período de difusión de la

¹ La UTS contará con el acompañamiento del Órgano Rector y, de requerirse, podrá solicitar asistencia técnica para la planificación del proceso evaluativo.

² Los/as agentes que se encuentren en comisión de servicios o bien haciendo uso de licencias o permisos prolongados, podrán presentarse en función del Artículo 32 del Anexo I del Reglamento.

convocatoria y al plazo de inscripción, formulario de inscripción, documentación y antecedentes a presentar al momento de la inscripción.

- Nómina de los actores que formarán parte del proceso: integrantes de la UTS, observadores/as, representantes del Órgano Rector, y expertos/as convocados/as.

El perfil del puesto de trabajo y el proyecto de Acto Administrativo de Convocatoria deberán ser puestos a consideración de la UTS, para su análisis y comentarios, previo a impulsar su aprobación.

Una vez dictado el acto administrativo que dispone la convocatoria al PSP, la DDDPP realizará la publicación que debe ser difundida por el término de diez (10) días hábiles, previo al inicio del plazo de inscripción.

Cronograma de evaluación

El período de evaluación será de (20) días hábiles contados a partir de la fecha de realización de la primera prueba de selección, prorrogable por única vez por un plazo de diez (10) días hábiles. La UTS deberá definir los contenidos temáticos que serán objeto de la evaluación, los instrumentos a utilizar y el cronograma correspondiente a cada etapa. Este dependerá de la cantidad de postulantes y los instrumentos de evaluación que la UTS defina aplicar.

Se deberá notificar a los/as postulantes, mediante CCOO y/o al correo electrónico declarado, con al menos siete (7) días hábiles de anterioridad a la primera prueba de selección.

Puntuación general

La siguiente tabla indica los puntajes máximos de cada etapa y de cada ítem o competencia a evaluar, según corresponda.

Etapa	Puntaje Máximo Etapa	Ítem o Competencia a evaluar	Puntaje Máximo Ítem
I EVALUACIÓN DE ANTECEDENTES	10	Nivel de formación	3
		Capacitación relacionada con la función	2
		Antigüedad en el área en la que se encuentra el cargo a cubrir	2
		Antecedentes en funciones jerárquicas	1
		Antecedentes en áreas con funciones afines a las del cargo a cubrir	2
II PRUEBAS DE OPOSICIÓN	40	CEP CTP Competencias específicas para el puesto	DISTRIBUYE UTS (UNIDAD TÉCNICA DE SELECCIÓN)
		CEP Integridad Institucional	
		CEP Conocimiento organizacional	
Condición: Cumplir mínimo 28 puntos en la segunda etapa			

III ENTREVISTA PERSONAL	30	CA	Orientación a resultados	5
		CA	Gestión de equipos y liderazgo	5
		CA	Pensamiento estratégico	5
		CA	Innovación en la Administración Pública Provincial	5
		CFP	Perspectiva de género e inclusión	5
		CFP	Cultura laboral pública	5
IV PROYECTO DE GESTIÓN	20		Competencias de la Función Pública (CFP)	5
			Competencias Técnico-Profesionales (CTP)	10
			Competencias Actitudinales (CA)	5
TOTAL	100			100
ÓRDEN DE MÉRITO	Condición: Cumplir mínimo 60 puntos			

Asignación de puntaje para cada etapa y según acuerdos de la UTS

El objetivo del Proceso de Selección es llegar a un orden de mérito construido de manera conjunta, a través de asignación de puntaje mediante acuerdos entre los/as miembros de la UTS.

Para la evaluación, se considera lo consignado en la Descripción y Perfil del puesto que ha sido confeccionada por la DDDPP junto con el/la responsable solicitante del inicio del PSP, y validada por la DCAEP. Esta Descripción y Perfil del puesto, junto a otros elementos, forman parte de la Convocatoria que ha sido suscrita por la máxima autoridad de la jurisdicción. La construcción de los acuerdos durante las etapas de evaluación implicará que cada miembro evalúe de manera individual, para luego exponer su opinión ante el resto de la UTS. Luego del intercambio de opiniones, puntos de vista y argumentos acerca de los puntajes asignados por cada miembro, se acordará un puntaje final por etapa. Tanto los puntajes individuales, como el puntaje por acuerdo, deberán figurar en el GICA y en las actas de reunión de UTS.

En función del Reglamento, cabe aclarar quiénes son los actores que componen la UTS y cómo se conforman los votos:

- 1. Presidente/a:** El/la Director/a Delegado/a de la Dirección Provincial de Personal (o unidad orgánica que haga sus veces), de la jurisdicción que impulsa el PSP, u otro miembro de la DDDPP que designe en su reemplazo, será el/la Presidente/a de la UTS y convocará a los demás miembros.
- 2. Representante de la Unidad Orgánica:** El/La Director/a, Director/a Provincial o Subsecretario/a (o rango jerárquico equivalente) de la unidad orgánica donde está radicada la vacante, o en quien éste/a delegue la facultad, con rango no inferior al cargo motivo del PSP.
- 3. Invitado/a de otra Unidad:** Un/a Director/a, Director/a Provincial, Director/a General de distinta Subsecretaría

(o rango jerárquico equivalente) del mismo organismo donde está radicada la vacante.

4. Representantes Gremiales: Un/a representante por cada asociación sindical con personería gremial y actuación en la jurisdicción. Se designará por cada asociación un/a titular y un/a suplente.

Para la asignación de puntajes, cada integrante de la UTS tendrá un (1) voto, a excepción de los referidos en el punto cuatro (4) que tendrán un (1) voto conjunto que deberán acordar³.

La asignación de puntaje tiene particularidades en cada etapa:

Etapa I. Evaluación de antecedentes: Para esta etapa se asignan puntajes por documentación respaldatoria, aplicando parámetros de puntuación establecidos en la Grilla de Puntajes de Evaluación y en los apartados siguientes de esta Guía de Evaluación, requiriendo una validación conjunta entre los integrantes de la UTS para la asignación de un **puntaje único**.

Etapa II. Pruebas de oposición: La UTS debe diseñar el instrumento de evaluación y establecer parámetros -generales y/o específicos- de los resultados esperados. Luego, se asigna un **puntaje único** en función de la prueba realizada por el/la postulante.

Etapa III. Entrevista personal: Cada miembro de la UTS asigna puntajes para cada competencia en función de las descripciones y criterios de evaluación de los Anexos I, II y III de esta guía. Luego se deberá llegar a un **puntaje por acuerdo** entre los integrantes de la UTS.

Etapa IV. Proyecto de gestión: Cada miembro asignará puntajes para cada campo de competencias a evaluar de acuerdo a criterios orientadores. Luego se deberá llegar a un **puntaje por acuerdo** entre los integrantes de la UTS.

Etapa	Asignación de puntaje	Registro de puntaje
Etapa I: Evaluación de antecedentes.	Hay puntaje único. No es necesario individualizar los puntajes de cada integrante de la UTS.	Será registrado en el GICA por el/la Presidente de la UTS. Las decisiones adoptadas deberán constar en las actas de las reuniones.
Etapa II: Pruebas de oposición		
Etapa III : Entrevista personal.	Hay puntajes diferenciados por cada integrante. Además de un puntaje por acuerdo entre los/as integrantes de la UTS.	Cada integrante de la UTS deberá registrar su puntaje individual en el GICA, inclusive todos/as los/as representantes gremiales. El gremio mayoritario registrará el voto conjunto. Las decisiones adoptadas deberán constar en las actas de las reuniones.
Etapa IV: Proyecto de Gestión.		

³ En caso que no haya acuerdo se considerará el voto de la organización gremial con mayor representación en la jurisdicción, constando en actas las posiciones de los/as representantes de cada asociación sindical. Ver artículo 12 del Anexo I del Reglamento.

Primer etapa: Evaluación de antecedentes



La evaluación de antecedentes tiene como objetivo ponderar ciertos aspectos de la trayectoria académica y laboral de los/as postulantes. La particularidad de esta etapa es que el puntaje será acreditado sólo mediante la presentación de documentación específica.

Esta etapa vale diez (10) puntos y se evalúan cinco ítems: Formación, Capacitación relacionada con la función, Antigüedad en el área en la que se encuentra el cargo a cubrir, Antecedentes en funciones jerárquicas y Antecedentes en funciones afines a las del cargo a cubrir en la misma área o en otras áreas

Formación

Refiere a la formación en educación superior⁴ (universitario y no universitario) alcanzada por el/la postulante, clasificándose y otorgando puntaje de acuerdo a los siguientes niveles y según carga horaria mínima:

Se puntúa el nivel de formación máximo alcanzado:

N/A	0 puntos
Título de pregrado o terciario ⁵	Hasta 1 punto
Título de grado universitario ⁶ o equivalente ⁷	Hasta 2 puntos
Título de posgrado universitario ⁸	Hasta 3 puntos

Si el/la postulante posee el nivel incompleto, la ponderación del nivel de formación incompleta se considerará si se acredita un avance no inferior al 60% de la carrera o trayecto de formación, y se asignará una proporción del puntaje máximo correspondiente al nivel.

- Por otra parte, si en el campo requisitos deseables del perfil del puesto sí se especifica formación afín, en lugar de utilizar la clasificación anterior, se debe puntuar según la siguiente tabla:

Se puntúa el nivel de formación máximo alcanzado:

N/A	0 puntos
Título de pregrado o terciario	Hasta 0,5 punto
Título de grado universitario o equivalente	Hasta 1 punto
Título de posgrado universitario	Hasta 2 puntos

⁴ Según Ley de Educación Superior 24.521 y normativa complementaria/supletoria.

⁵ Según Resolución CFE 295/16, Resolución ME 2598/2023, y normativa complementaria/supletoria.

⁶ Según Resolución 2598/2023 del Ministerio de Educación y normativa complementaria/supletoria.

⁷ Según carga horaria mínima establecida por normativa.

⁸ Según Resolución 2600/2023 del Ministerio de Educación, se considerará sólo los que refieran a Carrera de Posgrado que brindan títulos de Especialización, Maestría y Doctorado según los estándares y criterios del Ministerio de Educación y normativa complementaria/supletoria.

Se puntúa además si posee formación considerada AFÍN:

No cuenta con formación afín	0 puntos
Cuenta con formación afín	Hasta 1 punto

Por ejemplo: en la Descripción y Perfil del puesto de Jefe/a de Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos, se especifica en requisitos deseables que el/la postulante debe tener título terciario, grado universitario y/o posgrado universitario en Recursos Humanos, Relaciones Laborales; Psicología, Administración, u otras formaciones afines. Si el/la postulante que se presenta tiene una formación que no ha sido explícitamente identificada en los requisitos deseables en la Descripción y Perfil del puesto (licenciado/a en Relaciones del Trabajo, Cs. de la Educación, Abogado/u otros similares), queda a criterio de la UTS considerarlo o no para asignar el punto de formación afín según la última tabla.

Capacitación relacionada con la función

Refiere a aquellos cursos y/o capacitaciones que el/la postulante realizó y se mide a través de la cantidad de horas que acreditan los certificados que se presenten. Para evaluar la pertinencia y asignar el puntaje correspondiente la UTS debe analizar, en base a la descripción y el perfil del puesto, si el contenido del curso otorgó conocimientos, habilidades, herramientas y/o competencias relevantes para el puesto a ocupar.

Se evalúan los 5 (cinco) cursos que tengan mayor cantidad de horas y sean atinentes con la función realizados según el siguiente criterio:

- a. Para capacitaciones en sistemas, software, programación, y otros conocimientos y herramientas informáticas, se aceptarán cursos de hasta 5 años de antigüedad.
- b. Para otras capacitaciones vinculadas al perfil del puesto, se aceptarán cursos de hasta 10 años de antigüedad.

Se podrá ampliar en un año más el periodo para los/as postulantes que durante dicho período hayan gozado de licencias parentales por nacimiento, por cuidado de recién nacido, por adopción, por trámite de adopción, por abrigo de niño/a, y períodos de excedencia.

Excepcionalmente, y según consideración de la UTS, se pueden excluir del criterio de antigüedad capacitaciones específicas y atinentes en el proceso de evaluación.

Para la evaluación de los cursos considerados relevantes para el puesto, se debe asignar puntaje siguiendo esta tabla.

Capacitación relacionada con la función	
Menos de 50 horas	0 puntos
De 50 a 99 horas	Hasta 0,5 puntos
De 100 a 150 horas	Hasta 1 punto
Más de 150 horas	Hasta 2 punto

Antigüedad en el área en la que se encuentra el cargo a cubrir

Se pondera el tiempo en el que el/la postulante haya trabajado en el área donde se produce la vacante. La determinación del área a partir de la cual se contabiliza la antigüedad, debe guardar relación con el nivel de apertura de la convocatoria. Es decir, si el nivel de apertura determinado para el PSP es “subsecretaría” se contabilizarán la cantidad de años que el/la postulante se encuentre trabajando en la subsecretaría. La puntuación se realizará siguiendo la siguiente tabla:

Antigüedad en el área en la que se encuentra el cargo a cubrir	
Hasta 2 años	Hasta 1 punto
Entre 2 y 5 años	Hasta 1.5 puntos
Más de 5 años	Hasta 2 puntos

Antecedentes en funciones jerarquizadas

Se considera el tiempo en el que el/la postulante ejerció funciones jerarquizadas como Jefe/a de departamento, Subdirector/a o equivalentes, o bien en cargos superiores o directivos tanto Nacionales, Provinciales o Municipales (art. 23 y 171 Ley N° 10.430). La puntuación se realizará siguiendo esta tabla:

Antecedentes en funciones jerarquizadas	
Hasta 5 años	Hasta 0.5 puntos
Más de 5 años	Hasta 1 punto

Antecedentes en funciones afines a las del cargo a cubrir en la misma área o en otras áreas

Se pondera el tiempo en el que el/la postulante haya realizado tareas afines en la misma área o en otra área. Estos antecedentes, para ser tomados en consideración, deben encontrarse acompañados de la correspondiente documentación respaldatoria como por ejemplo historial de situación de revista de SIAPE o certificaciones de servicios, u otros.

Para evaluar la pertinencia y asignar el puntaje correspondiente, la UTS debe analizar y considerar la similitud de las tareas y las áreas en la que tiene antecedentes el/la postulante con respecto a las funciones del cargo a cubrir. Por ejemplo: para un puesto de Jefe de Departamento de Contabilidad, se ponderarán los antecedentes en áreas con funciones de administración presupuestaria como compras y contrataciones, contabilidad, tesorería, de presupuesto y finanzas, así como otras tareas de apoyo de similares características.

Este ítem puede otorgar hasta 2 puntos siguiendo la siguiente tabla:

Antecedentes en funciones afines a las del cargo a cubrir en la misma área o en otras áreas	
Hasta 2 años	Hasta 1 punto
Entre 2 y 5 años	Hasta 1.5 puntos
Más de 5 años	Hasta 2 puntos

Segunda etapa: Pruebas de oposición



Se entiende por pruebas de oposición aquellos instrumentos, dispositivos, y/o mecanismos de evaluación individual que dan cuenta del conocimiento del/de la postulante, y que puede ser contrastado y validado con información y/o datos previamente determinados. Por ejemplo, a través de preguntas específicas que se consignen con una determinada respuesta esperada estableciendo un puntaje concreto.

Esta etapa vale cuarenta **(40) puntos** y tiene como objetivo evaluar las Competencias Técnico-Profesionales (CTP) y dos Competencias de la Función Pública (CFP). Dichos **40 puntos** deben ser distribuidos por la UTS en forma previa al inicio del proceso de evaluación (y en oportunidad de configurar el examen) en función de la relevancia de las competencias a evaluar para el puesto vacante y tomando como principal parámetro el criterio de idoneidad que defina la autoridad del área.

Esta etapa es **eliminatória**, es decir, aquellos/as postulantes que no alcancen el puntaje mínimo de veintiocho (28) puntos de los 40 de esta etapa no continuarán a la tercera etapa de evaluación.



Evaluación de Competencias Técnico-Profesionales (CTP)

Las CTP expresan el núcleo duro de conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas que hacen al desempeño

efectivo del puesto de trabajo y son las definidas en el apartado correspondiente en la Descripción y Perfil del puesto.

Para evaluar CTP que por su especificidad o complejidad no puedan ser abordadas por la UTS, se puede convocar expertos/as en términos del art. 17 del Reglamento.

Competencia a evaluar ⁹	Instrumento de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del circuito administrativo del área A. • Conocimiento del procedimiento B. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas de opción múltiple. • Ejercicios prácticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de informes y presentaciones técnico/operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Casos prácticos de consignas relacionadas. • Redacción de un informe.
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de aplicación del procedimiento C / normativa D necesario para el ejercicio del puesto. • Dominio de determinada herramienta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Casos de aplicación de normativa en tareas del puesto. • Preguntas de opción múltiple. • Preguntas abiertas o cerradas. • Ejercicios prácticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y uso de sistemas de información asociados al puesto/área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas de opción múltiple. • Preguntas abiertas o cerradas. • Ejercicios prácticos.

La definición de las competencia a evaluar, el instrumento a utilizar, la distribución del puntaje y la cantidad de preguntas o consignas correspondientes, son responsabilidad de la UTS Convenientemente, se decidirá qué preguntas pueden realizarse para calificar este tipo de competencias en función del cargo a evaluar, la descripción y el perfil del puesto y los contenidos temáticos indicados en la Convocatoria.

El principal responsable de confeccionar el instrumento de evaluación para las pruebas de oposición debe ser la autoridad solicitante del PSP o titular del área donde se encuentra el puesto vacante. De esta forma se garantiza el principio de idoneidad como base del ingreso y la promoción de la carrera administrativa de acuerdo al inciso b del artículo 11 de la Ley N° 13.453 de Negociación Colectiva del Empleo Público en la Administración Pública Provincial.

Por otro lado, es importante destacar la responsabilidad de la UTS en velar por el resguardo de la confidencialidad del examen o instrumento de evaluación, a fines de promover la equidad y la transparencia en el proceso de selección hacia todos los actores involucrados Evaluación de Competencias de la Función Pública (CFP)¹⁰.

⁹ Ver punto 12 "Competencias técnico-profesionales" de la Guía para Descripción y Perfil del puesto de trabajo.
¹⁰ A estos fines, puede/n utilizarse alguna/s de las siguientes estrategias, según el caso (cantidad de postulantes, contenido a evaluar u otras características de cada PSP): I) Establecer un número alto de consignas en un banco de preguntas, realizando una selección antes de la realización del examen. Esto permite implementar pruebas personalizadas para cada postulante y promueve la transparencia. II) Distribución de exámenes sellados y numerados: entregar los exámenes en sobres sellados y numerados a cada postulante justo antes del inicio de la prueba. Esto garantiza que el contenido del examen permanezca confidencial hasta el momento de su desarrollo. III) Rotación de bancos de preguntas: en lugar de utilizar un conjunto fijo de preguntas, se pueden crear diferentes bancos de preguntas que puedan rotar. De esta manera, se asegura que

Evaluación de Competencias en la Función Pública (CFP)

Las CFP¹¹ son aquellos comportamientos observables y compatibles con la vida democrática y el desempeño en instituciones públicas, que representan la misión de un Estado provincial que garantiza, protege, restituye y amplía derechos generando, a través de los/as trabajadores/as, las condiciones para que ello suceda. Para esta segunda etapa del proceso de evaluación se calificarán dos de ellas.

1. Integridad institucional: capacidad para actuar con coherencia, respeto, igualdad y sentido ético, en relación a los lineamientos institucionales, procedimientos y normas vigentes, y utilizando los recursos de modo responsable y transparente.
2. Conocimiento organizacional: capacidad y compromiso para conocer y comprender la realidad organizacional - en su estructura, organización y función(es) -, interpretar las situaciones que la afectan y los resultados de sus actividades, demostrando sentido de pertenencia a través de acciones concretas.

Se evaluarán mediante preguntas que permitan ser contrastadas con materiales correspondientes como **documentos institucionales, normativa general y/o particular del área, manuales de funciones o de procedimientos que regulen al sector, entre otros.**

El siguiente cuadro propone contenidos a evaluar e instrumentos a implementar:

Evaluación de competencias de la función pública (CFP)		
Competencia	Temas-contenidos sugeridos	Instrumentos de evaluación sugeridos
Integridad institucional	Constitución de la Provincia de Buenos Aires.	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de casos de aplicación de la ley-normativa. • Preguntas abiertas, cerradas o de opción múltiple sobre leyes-normativas transversales a toda la APP. • Preguntas sobre leyes-normativas transversales al organismo, sobre cuestiones de ética y transparencia, personal y otros temas.
	Organización del Estado provincial. Ley de Ministerios.	
	Estatuto y escalafón para el personal de la administración pública. Ley N° 10.430.	
	Ley N° 7.647 de procedimiento administrativo.	
	Normativa sobre uso de información.	
	COMISASEP - Ley N° 14.226.	
	Código de ética sectorial o del organismo o área.	
	Reglamentación interna sobre usos de bienes y recursos.	
Leyes especiales: <ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 10.592 y modificatorias Personas con discapacidad (Art. 8). • Ley N° 14.783 - Personas travestis, transexuales y trans género (Art. 1). • Ley N° 14.301 - Liberados (Art. 1) y Ley N° 12.256 - Ejecución Penal, Liberados (Art. 178). • Ley N° 13.559 y su modificatoria - Veteranos de Malvinas (Art.1). • Otras normativas relevantes para el puesto y la función pública. 		

cada examen sea "único" y evitar que los/as postulantes puedan predecir las preguntas o consignas a resolver. IV) Restricción del acceso a los materiales de evaluación: resguardar el contenido antes, durante y después de la evaluación, con el fin de evitar filtración de preguntas o consignas. V) Codificación de exámenes: cada examen puede ser codificado de manera única, de modo que sólo los miembros de la UTS puedan descifrarlo.

¹¹ Ver detalle de comportamientos asociados de cada competencia en ANEXO I: COMPETENCIAS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA del presente documento.

Conocimiento organizacional	Acciones de estructura.	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas abiertas, cerradas o de opción múltiple. • Resolución de casos utilizando procedimientos propios, acciones de estructura, normativa relacionada.
	Conocimiento del funcionamiento del área-organismo. Estructura interna. Productos, servicios, etc.	
	Conocimiento del impacto de las acciones del área o puesto en otras áreas u organismos.	
	Conocimiento de la/s política/s públicas, planes o proyectos actuales del organismo donde se ubica el puesto.	

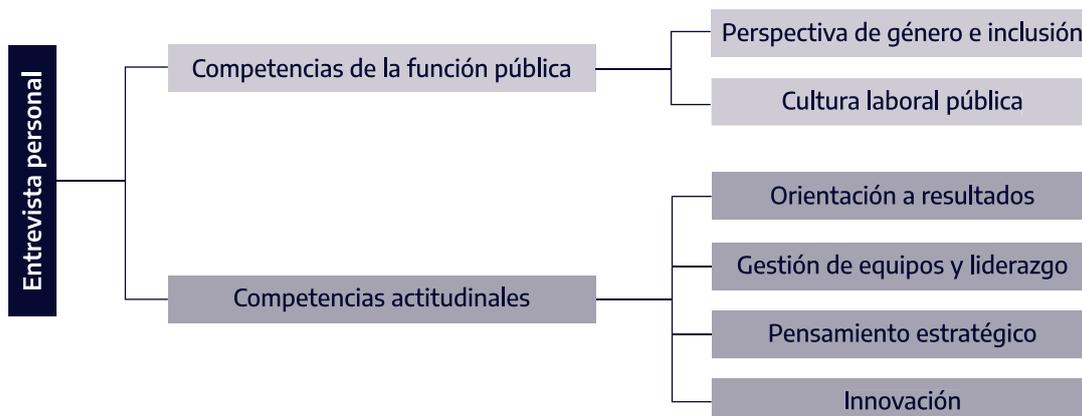
Las competencias Integridad Institucional y Conocimiento Organizacional deben evaluarse utilizando los instrumentos y/o preguntas - algunas de las cuales sugiere esta guía - y los contenidos temáticos indicados en la Convocatoria

La UTS deberá determinar el/los instrumento/s de evaluación a utilizar y la distribución del puntaje, es decir, cuántos puntos asigna a cada consigna, pregunta o ejercicio, así como los resultados esperados. En relación a la distribución del puntaje, se recomienda que las competencias de la función pública a evaluar tengan un valor no inferior a 5 puntos cada una.

Tercera etapa: Entrevista personal



La tercera etapa de evaluación contempla una entrevista al postulante por parte de la UTS y una evaluación psicotécnica por parte de profesionales de la psicología. Esta etapa comprende las Competencias Actitudinales (CA) y dos Competencias de la Función Pública (CFP). La entrevista personal se entiende como una instancia de diálogo e intercambio entre el/la postulante y la UTS, donde puedan identificarse las competencias definidas previamente y el potencial del/la postulante para ocupar determinado puesto de trabajo, con el fin último de evaluar la idoneidad del/a candidato/a.



Esta etapa equivale a treinta (30) puntos del proceso de selección, cada una de las seis (6) competencias a evaluar tienen una escala de puntuación entre cero (0) y cinco (5) puntos, según el grado de desarrollo que el/la evaluador considere a partir de las respuestas:

Nivel de desarrollo de la competencia

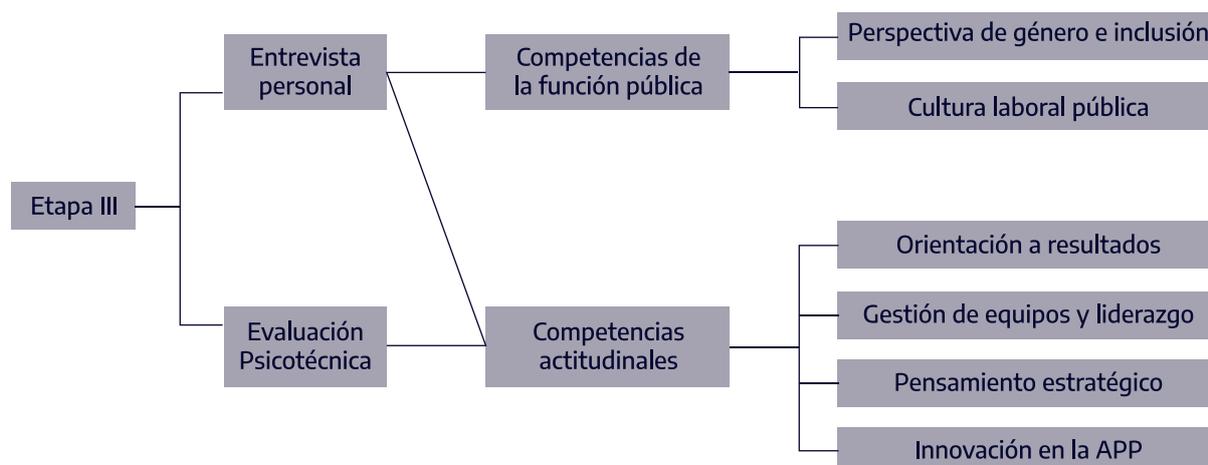
Nulo	0 puntos
Nivel inicial	Hasta 1 punto
Nivel intermedio	Hasta 3 punto
Nivel avanzado	Hasta 5 punto

Evaluación psicotécnica

En esta etapa se realiza, además, una entrevista psicotécnica por parte de profesionales de la psicología. Se presentará un informe sobre el grado de desarrollo de las CA de cada postulante el cual no otorga puntaje por sí mismo, sino que la UTS puede utilizarlo para complementar y/o orientar la evaluación.

Esta evaluación es efectuada por personal especializado que forma parte la Dirección de Salud Ocupacional (o quien haga sus veces). En caso que la jurisdicción donde se realiza el PSP tenga profesionales de la psicología en su Dirección Delegada de la Dirección Provincial de Personal o áreas vinculadas a RRHH, ésta podrá acreditar a su personal para realizar dicha evaluación, conforme el procedimiento que establezca la Dirección Provincial de Operaciones e Información del Empleo Público, o quien haga sus veces.

A diferencia de las otras etapas esta entrevista es confidencial, por lo que solo estarán presentes el/la postulante y el/la profesional que la administre. Asimismo, el informe será para uso exclusivo de la UTS, y luego será archivado por el/la profesional.



Entrevista para evaluar competencias

Esta etapa consta de la realización de una entrevista siendo esta una conversación formal y en profundidad que tiene como finalidad evaluar la idoneidad del/la postulante teniendo como base la descripción y perfil del puesto y las competencias allí definidas. El objetivo del entrevistador/a será responder: ¿puede el/la postulante desempeñar el puesto? ¿Expresa las competencias exigidas por el puesto?.

Previamente, la UTS debe analizar la descripción del puesto y las competencias de la función pública y actitudinales a evaluar para definir las cuestiones a indagar y las preguntas a realizar. Para posibilitar la comparación es recomendable que se realicen preguntas similares a todos/as los/as postulantes y se recomiendan principalmente las preguntas de tipo situacional que buscan respuestas que impliquen comportamientos pasados o actuales. A partir de los mismos se puede inferir cómo el/la candidato/a se comportaría frente a determinados escenarios; algunos elementos que contienen este tipo de preguntas son:

- Casos hipotéticos de situaciones laborales acerca del puesto al cual se postula;
- Casos y/o situaciones de la experiencia en el puesto actual o de la trayectoria laboral del/la postulante;
- Acciones, tareas, intervenciones y comportamientos del/la postulante en algunas de las situaciones planteadas;

Al disponer de ejemplos de comportamiento en situaciones anteriores o hipotéticas, sumado a los antecedentes laborales, y demás información obtenida durante el proceso de evaluación, es posible tener una idea de probables comportamientos en el futuro, y de cómo se ajustará al perfil del puesto.

Criterios para la evaluación

Para evaluar las **Competencias Actitudinales** se utiliza la Rúbrica de Competencias Actitudinales¹², esta es una herramienta que explicita criterios de evaluación. La manera de evaluar el comportamiento es vinculando las respuestas de las preguntas de la entrevista a dicha rúbrica. La UTS deberá conocerla previamente y definir -de acuerdo al puesto- qué preguntas va a realizar y qué comportamientos va a priorizar, a fin de valorar las

¹² Ver detalle en ANEXO III: RÚBRICA PARA EVALUAR COMPETENCIAS ACTITUDINALES.

respuestas.

La rúbrica describe algunos comportamientos asociados a un determinado nivel de desarrollo de competencia y en relación a un puesto (Jefe/a de Departamento o Subdirector/a) permitiendo traducir y operativizar la respuesta a un sistema de puntaje. La asignación de puntajes tiene carácter gradual debiéndose seleccionar uno de ellos para cada competencia. Es importante considerar que algunas respuestas pueden ser un insumo para calificar varias competencias actitudinales simultáneamente.

En el caso que la respuesta del postulante/a no sea suficiente para indagar sobre el comportamiento, se sugiere utilizar preguntas ampliatorias. Se busca obtener respuestas que den cuenta de la información necesaria para identificar el nivel de desarrollo de la competencia según la rúbrica.

En la rúbrica se detallan comportamientos asociados para conformar el puntaje. Se diferencian por Jefe/a de Departamento y Subdirector/a. Los comportamientos se ajustan a cada nivel (nulo - inicial - intermedio - avanzado). No obstante, es una guía orientadora, todas las entrevistas son diferentes y no se puede esperar que para asignar determinado puntaje aparezcan todos los comportamientos que describe la rúbrica. La idea es proveer parámetros que permitan a la UTS homogeneizar los criterios en relación a qué significa cada puntaje y aplicarlo de manera equitativa, por ello es muy importante definir previamente qué comportamientos son importantes para el puesto de trabajo que busca cubrir.

Para el caso de las dos CFP¹³ (distintas a las dos evaluadas en la etapa anterior), se asigna un puntaje que se corresponde con el nivel nulo, inicial, intermedio y avanzado, al igual que las competencias actitudinales. Si bien no hay rúbrica para estas competencias, ni tampoco se diferencian según el puesto, lo que se sugieren son comportamientos asociados. Asimismo, la UTS debe acordar previamente las preguntas a realizar y las respuestas esperadas.

Cuarta etapa: Proyecto de Gestión



La cuarta etapa permite evaluar la idoneidad de los/as candidatos/as a partir de la presentación de un proyecto de gestión. A su vez, brinda a los/as postulantes la posibilidad de aplicar sus competencias y experiencia en una propuesta de gestión concreta y dirigida al área y puesto al que se postulan. Habilita, además, un espacio en

¹³ Ver detalle de comportamientos asociados de cada competencia en ANEXO I: COMPETENCIAS DE LAFUNCIÓN PÚBLICA del presente documento.

el cual se pueda sistematizar una propuesta de trabajo que agregue valor a los procesos y procedimientos del área, siendo convergente con las necesidades, problemáticas y demandas vigentes de la unidad orgánica.

Esta etapa vale veinte (20) puntos y tiene como objetivo evaluar todas las competencias (CTP, CA, CFP).

De acuerdo al artículo 40 del Reglamento, la UTS deberá definir el cronograma de evaluación, incluyendo las condiciones y plazos de entrega del proyecto de gestión. Esto dependerá de la cantidad de postulantes y la modalidad de evaluación a definir para el proyecto de gestión, es decir, si se evalúa la presentación escrita del proyecto o también incluye su presentación oral.

Consigna y presentación

Un proyecto de gestión es un modelo de intervención que permite incidir en una realidad dada, a partir de una metodología de trabajo que articula actores, acciones y recursos de manera estratégica y planificada: traduce un diagnóstico de la realidad laboral y una propuesta para mejorarla, debe plantearse en términos operativos, permitiendo el seguimiento y monitoreo de procesos y procedimientos de trabajo, así como de sus eventuales ajustes y resultados esperados.

La consigna para la elaboración del proyecto de gestión es la siguiente:

Los/as postulantes tendrán que presentar un proyecto de gestión para el área y puesto al que se postulan. Para esto deberán considerarse los siguientes elementos: denominación del proyecto, formulación del diagnóstico y propuesta de intervención, definición de objetivos, establecimiento de plazos y recursos, organización de equipos de trabajo y resultados esperados.

Requisitos de presentación y formato

La UTS debe definir y notificar a los/as postulantes los siguientes requisitos:

- Plazo de recepción.
- Cantidad de carillas (sin contar anexos).
- Fuente y tamaño, alineación, márgenes e interlineado.
- Versión impresa. Cantidad de ejemplares. Condiciones de entrega.
- Versión digital en formato PDF. Cantidad de ejemplares. Condiciones de entrega.

Criterios de evaluación

Según el Anexo I del Reglamento, los criterios de evaluación se agrupan de acuerdo a los tres campos de competencias (CTP, CA, CFP). La asignación de puntajes para cada competencia queda a criterio de la UTS, debiéndose respetar la siguiente escala de puntajes máximos por campo:

Competencias Técnico-profesionales (CTP)	Puntaje máximo
Criterios a evaluar: planificación e implementación, diagnóstico, aplicación de conocimientos específicos, viabilidad técnica, entre otros.	Hasta 10 puntos
Competencias de la Función Pública (CFP)	Puntaje máximo
Criterios a evaluar: articulación con la normativa, perspectiva de género e inclusión, aporte a la calidad institucional, utilización de recursos, entre otros.	Hasta 5 puntos
Competencias Actitudinales (CA)	Puntaje máximo
Criterios a evaluar: organización del equipo de trabajo, originalidad, presentación del proyecto, definición y comunicación de la estrategia, entre otros.	Hasta 5 puntos

La metodología de evaluación consiste en desagregar los distintos aspectos que hacen al diagnóstico, diseño, e implementación de un proyecto de gestión (por ejemplo: fundamentación, objetivos, plazos, recursos, organización de equipos de trabajo, etc.), para analizar su articulación y consistencia interna, viabilidad técnica y potencial impacto. Se proponen los siguientes criterios y las preguntas orientadoras, según el tipo de competencia.

Estas preguntas pueden hacerse para evaluar el proyecto y/o pueden utilizarse como insumos para realizar preguntas al/la postulante en la presentación oral.

- Para las Competencias Técnico-Profesionales (CTP), se podrá evaluar la planificación e implementación, el diagnóstico, aplicación de conocimientos específicos, y su viabilidad técnica.
- Para las Competencias de la Función Pública (CFP), se podrá evaluar su articulación con la normativa de la jurisdicción y unidad orgánica, el uso pertinente de la perspectiva de género e inclusión, su aporte a la calidad institucional, y la utilización de recursos.
- Para las Competencias Actitudinales (CA), se podrá evaluar la organización del equipo de trabajo, la originalidad y la comunicación de la propuesta, la definición de la estrategia y su presentación, entre otros.

ANEXO I: Competencias de la Función Pública (CFP)

Son aquellos conocimientos y comportamientos observables y compatibles con la vida democrática y el desempeño en instituciones públicas, que representan la misión de un Estado provincial que garantiza, protege, restituye y amplía derechos generando las condiciones a través de los/as trabajadores/as para que ello suceda. Estas competencias refieren a aquellos principios y elementos que conforman esta perspectiva, así como a los comportamientos que deben manifestar todos los integrantes de la Administración Pública Provincial.

Integridad institucional

Capacidad para actuar con coherencia, respeto, igualdad y sentido ético, en relación a los lineamientos institucionales, procedimientos y normas vigentes, y utilizando los recursos de modo responsable y transparente.

Comportamientos asociados:

- Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa que regula el funcionamiento de la Administración Pública.
- Preserva la razonabilidad, integridad, formalidad y debida reserva.
- Promueve una conducta honesta e imparcial.
- Utiliza responsablemente los recursos disponibles.

Conocimiento organizacional

Capacidad y compromiso para conocer y comprender la realidad organizacional -en su estructura, organización y función(es)-, interpretar las situaciones que la afectan y los resultados de sus actividades, demostrando sentido de pertenencia a través de acciones concretas.

Comportamientos asociados:

- Puede describir el funcionamiento de la organización, su estructura, normativa, objetivos, y actividades.
- Se desenvuelve con conciencia y responsabilidad considerando el impacto de su actuación en la organización.
- Genera valor agregado al trabajo, realizando una contribución a los procedimientos, productos y/o servicios de la organización orientándose a una mayor funcionalidad, calidad y eficiencia.

Perspectiva de género e inclusión

Disposición para conocer, comprender y actuar con perspectiva de género e inclusión, desde un enfoque transversal, promoviendo el trato digno, la igualdad y equidad real entre todas las personas, reconociendo la diversidad como un valor que enriquece las prácticas institucionales. Capacidad para conducirse poniendo en cuestión las relaciones de poder que se establecen entre los géneros y en las relaciones sociales en general.

Comportamientos asociados:

- Promueve relaciones justas y solidarias, garantizando el trato digno y la no discriminación.
- Reconoce e identifica las diferencias de género u otras en el campo laboral y en las prácticas institucionales.
- Reconoce situaciones en las que se presentan brechas o asimetrías de género u otras como desventaja, y actúa de manera tal de compensarlas o morigerarlas.
- Participa en espacios de formación y reflexión sobre violencias por razones de género y hacia personas LGBTI+.
- Conoce, entiende y/o aplica un enfoque transversal de género en los diferentes planes, programas y proyectos en el marco de las políticas públicas vigentes.
- Conoce y realiza acciones, a partir de las normativas correspondientes, que promuevan el acceso al derecho al trabajo y a entornos laborales seguros e inclusivos a grupos vulnerables y/o minoritarios, en el marco de una perspectiva de inclusión socio-laboral.

Cultura laboral pública

Capacidad de comprensión de la contribución y el impacto que tienen las acciones cotidianas de los/as trabajadores/as estatales en el cumplimiento de los bienes y servicios que brinda el Estado Provincial. Implica el conocimiento de los derechos, deberes y responsabilidades, así como su capacidad de adaptación a distintas situaciones para garantizar la continuidad de las políticas públicas. Conlleva la valorización y orgullo de los/as trabajadores/as por ser parte de un Estado que garantiza y genera derechos hacia la ciudadanía y promueve una mejora permanente de la calidad institucional.

Comportamientos asociados:

- Reconoce la importancia de su propio rol como trabajador/a estatal que es parte de un Estado activo en materia de garantía de derechos, y la relevancia de sus tareas en la implementación de las políticas gubernamentales.
- Se compromete con la entrega de bienes y servicios de calidad, aportando valor público.
- Actúa con versatilidad en diferentes contextos internos y externos (como cambios en la organización del trabajo, en las tecnologías, de autoridades, en las políticas públicas, y otros).
- Se reconoce y posiciona como trabajador/a del Estado, consustanciado/a con la/s políticas públicas y con la perspectiva de garantía de derechos.

ANEXO II: Competencias Actitudinales (CA)

Son el conjunto de comportamientos observables que se vinculan a las conductas, intenciones y estrategias que se ponen en juego a la hora de relacionarse con el trabajo y las personas de su entorno y hacen a un buen desempeño laboral.

Orientación a resultados

Capacidad para encaminar los actos al cumplimiento de metas y administrar los procesos y recursos en esa dirección. Incluye planear, organizar y desarrollar tareas que logren resultados institucionales. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable, el establecimiento de metas desafiantes o la resolución de problemas complejos.

Gestión de equipos y liderazgo

Capacidad para conducir y organizar equipos de trabajo, y dar sentido a las tareas de los/as trabajadores/as, atendiendo al desarrollo laboral individual y organizacional. Implica la comunicación asertiva para la gestión de equipos de trabajo y la resolución de conflictos.

Pensamiento estratégico

Capacidad para identificar y anticiparse a los cambios en el entorno, y aplicar correcciones a las acciones en curso aprovechando las fortalezas y oportunidades del área. Implica la permanente revisión de enfoques estableciendo prioridades para alcanzar resultados en el equipo, área u organización. Incluye la capacidad para establecer vínculos y redes con actores clave, participando en la definición de planes, estrategias y metas con el propósito de acompañar los lineamientos político-estratégicos.

Innovación en la Administración Pública Provincial

Capacidad para llevar adelante procesos de transformación en la administración pública, repensando, adaptando y aplicando métodos novedosos en busca de la mayor generación de valor público. Refiere a la participación en instancias de renovación tecnológica u organizativa orientadas al logro de mejoras sostenibles en el tiempo.

Promueve la innovación estratégica en los procesos y tareas, tanto a nivel individual como grupal, impulsando la mejora continua y el aprendizaje significativo.

ANEXO III: Rúbrica para evaluar Competencias Actitudinales (CA)

Asignación de puntos según cada nivel					
Competencia		Hasta 5 puntos Nivel avanzado	Hasta 3 puntos Nivel intermedio	Hasta 1 punto Nivel inicial	0 puntos Nulo
Orientación a resultados	Subdirector/a	Conduce y orienta equipos y/o áreas acompañando a la gestión y asumiendo responsabilidades por el cumplimiento de los objetivos de su área en función de los lineamientos políticos. Establece objetivos y plazos para la realización de acciones. Define indicadores e instrumenta mecanismos de seguimiento para evaluar las metas planteadas, optimizar los recursos disponibles y tomar decisiones para el logro de resultados de calidad.	Acompaña en la conducción y orientación de equipos y/o áreas, en función de los objetivos y lineamientos políticos. Define criterios para priorizar tareas, objetivos y plazos. Propone indicadores e instrumentos de seguimiento para evaluar metas y alcance de resultados.	Acompaña en la orientación de equipos para el cumplimiento de los objetivos. Contribuye en la definición de prioridades para tareas, objetivos y plazos. Propone indicadores e instrumentos para el seguimiento de metas, uso de recursos y medición de resultados.	No asume responsabilidades por el cumplimiento de los objetivos. No es capaz de establecer objetivos, plazos, indicadores, uso de recursos y acciones de medición y/o evaluación de resultados.
	Jefe/a de Departamento	Conduce y orienta al equipo asumiendo la responsabilidad por los resultados del área. Planifica y controla el cumplimiento de acciones y objetivos, optimizando los recursos disponibles para el logro eficiente de resultados de calidad. Propone y administra indicadores e instrumentos de evaluación. Organiza la ejecución de tareas y procesos para alcanzar nuevas metas en pos del cumplimiento de las políticas.	Orienta al equipo, responsabilizándose por el impacto de su intervención en los resultados esperados del área. Planifica y controla el cumplimiento de objetivos, haciendo un uso racional de los recursos disponibles. Administra indicadores e instrumentos de seguimiento y evaluación.	Sugiere y propone pautas y lineamientos para alcanzar los resultados esperados del área. Controla el cumplimiento de objetivos siguiendo los criterios definidos previamente. Suele nutlizar indicadores e instrumentos de seguimiento y evaluación.	No brinda directivas u orientación al equipo. No aplica medidas correctivas. No controla el cumplimiento de los objetivos de gestión, ni administra recursos de manera eficiente. No utiliza indicadores e instrumentos de seguimiento y evaluación.

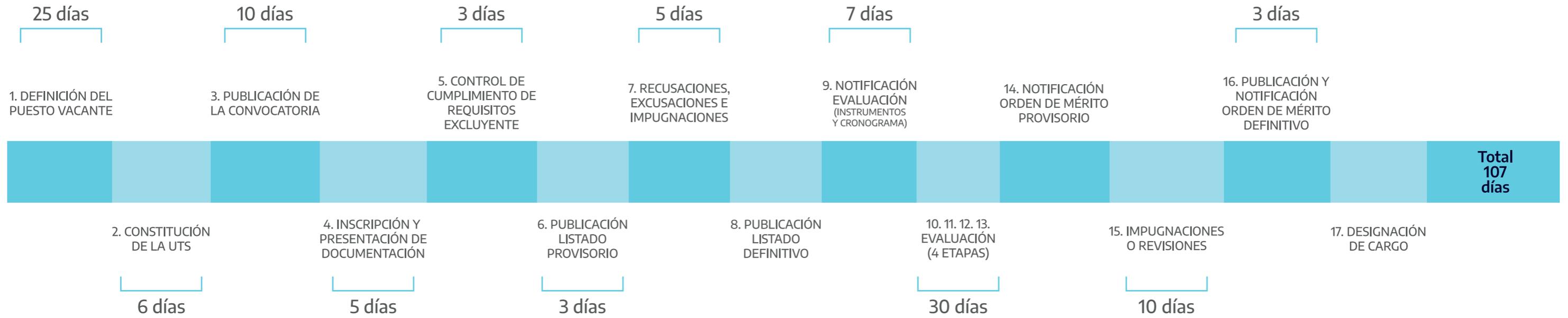
Gestión de equipos y liderazgo	Subdirector/a	<p>Conduce áreas y supervisa acciones que impactan en la gestión fomentando el compromiso del equipo con el plan, programa y/o proyecto. Toma decisiones considerando la integración y la articulación entre el desarrollo individual del/a trabajador/a y el colectivo. Traduce lineamientos político-estratégicos en tareas concretas y las distribuye dentro del equipo de trabajo. Promueve altos estándares de rendimiento y productividad por parte de su equipo de trabajo.</p>	<p>Supervisa las acciones que impactan en la gestión facilitando las condiciones para crear el compromiso del equipo con el plan, programa y/o proyecto. Toma decisiones considerando el desarrollo colectivo del equipo. Puede readecuar tareas y responsabilidades actuales con nuevos lineamientos político-estratégicos. Asegurar el cumplimiento de las pautas y objetivos de su equipo de trabajo.</p>	<p>Supervisa las tareas que ejecuta el equipo de trabajo. Ejecuta y organiza las tareas y responsabilidades del equipo que le son encomendadas. Define pautas y lineamientos operativos para su equipo de trabajo.</p>	<p>No traduce lineamientos político-estratégicos en objetivos de trabajo para su equipo. No toma acciones para acompañar, supervisar y evaluar al equipo. No propone pautas para el desarrollo individual y colectivo, así como para mejorar el rendimiento del equipo.</p>
	Jefe/a de Departamento	<p>Conduce equipos, organiza y distribuye sus tareas según los puestos y perfiles de los/as trabajadores/as a su cargo en función de los objetivos del área. Establece mecanismos de seguimiento tendientes a potenciar el desarrollo de las personas alineado con los objetivos del área. Gestiona conflictos realizando meditaciones y, solo en caso de ser necesario los deriva a la autoridad correspondiente.</p>	<p>Organiza y distribuye las tareas de los/as trabajadores a su cargo según los objetivos del área. Aplica mecanismos de seguimiento de las tareas de las personas para evitar desvíos en los lineamientos operativos. Interviene de manera criteriosa entre las partes para comprender el foco de los conflictos y, en caso de ser necesario, derivar a la autoridad correspondiente.</p>	<p>Distribuye las tareas de los/as trabajadores/as según los objetivos del área. Posee manejo de instrumentos y estrategias para realizar el seguimiento de tareas de las personas junto con su superior. Reconoce los actores, factores y contexto que puedan estar incidiendo en el desarrollo de los conflictos para darle intervención a la autoridad correspondiente.</p>	<p>No logra distribuir tareas, ni delega autoridad. No explica a los/as trabajadores/as cómo realizar sus tareas, ni realiza seguimiento de las mismas.</p>

Pensamiento estratégico	Subdirector/a	<p>Interpreta los lineamientos políticos y propone acciones concretas estableciendo prioridades para el logro de los objetivos. Se adelanta a posibles oportunidades y/o escenarios adversos, y adopta estrategias para mejorar la capacidad de respuesta de los equipos de trabajo que conduce.</p> <p>Fortalece vínculos con actores internos y externos, y toma decisiones operativas que acompañan la implementación de políticas públicas.</p>	<p>Propone acciones concretas a partir de lineamientos políticos específicos. Reconoce, en el acontecimiento, posibles oportunidades y logra readecuar estrategias en los equipos de trabajo. Genera y/o promueve vínculos con actores internos y externos para mayor integración del área y/o procesos.</p>	<p>Entiende de qué modo un suceso inesperado, una vez producido, podría afectar las tareas cotidianas de los equipos de trabajo y propone acciones correctivas. Mantiene contacto con actores internos y externos, reconociendo la implicancia de estos vínculos para su trabajo diario.</p>	<p>No interpreta lineamientos políticos, ni los traduce en acciones concretas. No reconoce la importancia de la promoción de vínculos estratégicos. No expresa la importancia de adelantarse a escenarios adversos y/o oportunidades.</p>
	Jefe/a de Departamento	<p>Detecta oportunidades en su área en función a las necesidades organizacionales y de la política pública. Define acciones correctivas y/o adaptativas ante nuevos escenarios aprovechando las fortalezas y oportunidades del área. Fortalece vínculos con actores internos y externos, y participa en el desarrollo de planes, estrategias y metas. Define prioridades y organiza recursos para alcanzar los objetivos. Anticipa posibles resultados que difieran de los esperados y establece líneas de acción.</p>	<p>Lee e interpreta el escenario en el cual se inscriben las acciones y objetivos de su área. Ante nuevos escenarios realiza propuestas en base a las fortalezas y oportunidades de su área. Se vincula con actores internos y externos para acercar posiciones y articular acciones en común. Reconoce con claridad los recursos (humanos, físicos, simbólicos, tecnológicos) implicados en los objetivos del área. Realiza el seguimiento durante la ejecución de tareas, atento a posibles desvíos.</p>	<p>Reconoce las necesidades organizacionales prioritarias de su área. Detecta cuales son las fortalezas y debilidades de su área. Conoce los recursos involucrados en las tareas habituales de su área. Aplica técnicas de seguimiento de las tareas cotidianas.</p>	<p>No reconoce las necesidades organizacionales prioritarias de su área. No detecta cuales son las fortalezas y debilidades de su área. No conoce cómo se vinculan las acciones de su área con los actores internos y externos. No conoce los recursos involucrados en las tareas habituales de su área.</p>

Pensamiento estratégico	Subdirector/a	<p>Propone y participa activamente en redes de trabajo colaborativo con actores internos y externos para estimular nuevas prácticas y tecnologías que acompañen la implementación de políticas públicas. Promueve e incentiva la búsqueda colectiva de propuestas innovadoras anticipando o generando posibles escenarios.</p>	<p>Participa en redes de trabajo colaborativo con actores internos para mejorar las prácticas y tecnologías de los procesos de trabajo. Incentiva en los equipos de trabajo la búsqueda de modos alternativos para hacer más eficientes el desarrollo de tareas y actividades.</p>	<p>Utiliza la experiencia acumulada para proponer nuevas pautas y lineamientos de trabajo. Manifiesta una actitud abierta a los cambios e implementación de perspectivas no tradicionales.</p>	<p>No realiza acciones de proposición y/o participación de trabajo colaborativo. No propone nuevos lineamientos de trabajo que promuevan la innovación y la mejora desde su rol.</p>
	Jefe/a de Departamento	<p>Propone e incentiva, con actores internos, instancias de participación colectiva que permitan generar nuevas ideas o vincular conceptos sin conexión aparente para impulsar la innovación. Identifica oportunidades y promueve mejoras novedosas asumiendo la responsabilidad de implementar soluciones no tradicionales en equipos de trabajo.</p>	<p>Organiza instancias de trabajo colaborativo, al interior del equipo, para abordar un mismo objeto o emergente de la práctica laboral. Identifica posibles alternativas no tradicionales que mejoren las prácticas laborales.</p>	<p>Propone técnicas y herramientas que favorecen el trabajo en equipo para solucionar problemas de manera creativa. Manifiesta una actitud abierta a los cambios e implementación de perspectivas no tradicionales.</p>	<p>No demuestra conocimiento y/o experiencia en técnicas y herramientas que favorezcan la creatividad en el trabajo en equipo. No manifiesta una actitud abierta a los cambios e implementación de perspectivas no tradicionales.</p>

ANEXO IV: Línea de tiempo

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COBERTURA INTERINA DE CARGOS CON ASIGNACIÓN DE FUNCIONES
JERARQUIZADAS DE JEFE/A DE DEPARTAMENTO Y SUBDIRECTOR/A



Nota: se trata de plazos máximos establecidos por la normativa. Los plazos mínimos razonables pueden estimarse en 45 días hábiles.

DETALLE PLAZOS MÁXIMOS SEGÚN ARTÍCULOS DEL ANEXO I DEL REGLAMENTO		
1- DEFINICIÓN DEL PUESTO VACANTE: 25 días según Art. 25 y 26.	7- RECUSACIONES, EXCUSACIONES E IMPUGNACIONES : 5 días según Art. 39 y 16.	13- EVALUACIÓN ETAPA IV: PROYECTO DE GESTIÓN.
2- CONSTITUCIÓN DE LA UTS: 6 días según Art. 27 y 28.	8- PUBLICACIÓN LISTADO DEFINITIVO.	Total 4 etapas de Evaluación: 30 días según Art. 43.
3- PUBLICACIÓN Y CONVOCATORIA: 10 días según Art. 31.	9- NOTIFICACIÓN EVALUACIÓN INSTRUMENTOS Y CRONOGRAMA: 7 días según Art. 40.	14- NOTIFICACIÓN ORDEN DE MÉRITO PROVISORIO.
4- INSCRIPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE DOCUMENTACIÓN: 5 días según Art. 33.	10- EVALUACIÓN ETAPA I: ANTECEDENTES.	15- IMPUGNACIONES O REVISIONES: 10 días según Art. 48 y 49.
5- CONTROL DE REQUISITOS EXCLUYENTES: 3 días según Art. 37.	11- EVALUACIÓN ETAPA II: PRUEBAS DE OPOSICIÓN.	16- PUBLICACIÓN Y NOTIFICACIÓN ORDEN DE MÉRITO DEFINITIVO: 3 días según Art. 50.
6- PUBLICACIÓN LISTADO PROVISORIO: 3 días según Art. 38.	12- EVALUACIÓN ETAPA III: ENTREVISTA PERSONAL.	17- DESIGNACIÓN EN CARGO.

ANEXO V: Recursos para la realización de la entrevista

Consideraciones generales

Planificar las preguntas a realizar en base a la descripción y perfil del puesto.

Planificar el tiempo a dedicar a cada entrevista, procurando ajustarse a éste en todas las entrevistas para un mismo puesto.

Disponer de un espacio donde la entrevista pueda desarrollarse sin interrupciones (llamadas, ingreso de personas a la oficina, etc.), en un ambiente cómodo y apropiadamente iluminado.

Crear un clima de confianza.

Examinar los propios prejuicios personales y eliminarlos.

Demostrar atención escuchando atentamente al entrevistado.

Evitar las opiniones personales.

No realizar únicamente preguntas de situaciones donde el/la entrevistado/a tuvo un buen desempeño, sino también de situaciones que reflejen malos resultados o experiencias, para que la visión sea integral y completa.

Solicitar mayor generalidad o especificidad en las respuestas, según corresponda. Por ejemplo: si el/la entrevistado/a responde de forma vaga, pedirle que pueda ser más específico/a.

No hablar demasiado, ni de uno/a mismo/a.

No interrumpir o permitir interrupciones.

No intimidar o demostrar superioridad.

No utilizar terminología que el candidato no pueda entender.

Entrevista con perspectiva de género

Es menester que los/las evaluadores/as incorporen perspectiva de género a su rol de manera de eliminar los condicionamientos culturales que afectan negativamente a las mujeres y diversidades, y positivamente a los varones. Tomar conciencia de estas barreras, que puedan estar ocultas o ser inconscientes (conocido como techo de cristal), y atenuarlas o eliminarlas es fundamental para que los procesos de evaluación se lleven a cabo bajo criterios de igualdad de oportunidades. Las preguntas en la entrevista (y en todo el PSP) deben: 1- estar relacionadas principalmente con los requerimientos del trabajo; 2- permitir conocer el currículum ligado a la actividad laboral presente o pasada.

En el caso de preguntar por la disponibilidad en ningún caso deben efectuarse preguntas relacionadas con las tareas de cuidado, la situación personal y los planes a futuro e inferir que esto puede afectar la vida laboral. Es usual que el análisis de los/as hijos/as (y edades) de los distintos candidatos y candidatas afecten negativamente a las mujeres y positivamente a los varones. Por los condicionamientos culturales y por la desigual distribución del cuidado entre mujeres y varones es usual que, de manera inconsciente, este criterio afecte de manera negativa la valoración de las candidatas por prejuicios ligados al tiempo que puede destinar al trabajo, a los permisos asociados al cuidado, etc., y por otro lado, se asume que los varones con niños/as a cargo se “esfuercen más”.

Existen prejuicios ligados a los estereotipos de género en relación a las competencias actitudinales según se trate de varones o mujeres. Con frecuencia se asume que las mujeres no están lo suficientemente preparadas para conducir un equipo, porque el estereotipo femenino se asocia a un carácter sumiso, sensible, etc. Sin embargo, tampoco se valora positivamente que una mujer tenga un “carácter fuerte”, a menudo se valoran

positivamente estas características “masculinas” solo si son varones quienes las poseen. A su vez, valores como la audacia o la firmeza, reconocidos culturalmente como “masculinos” generalmente tienen una valoración positiva, mientras que la habilidad para las relaciones humanas o la empatía caracterizadas culturalmente como femeninas tienen menor valoración social.

Es importante que esta evaluación se haga en función a valoraciones que sean positivas o negativas según el perfil del puesto que se esté buscando: las competencias o características de las personas no son masculinas o femeninas. Por otro lado, los resultados obtenidos tanto en las evaluaciones psicotécnicas como en las entrevistas situacionales deben tener en cuenta la influencia de factores culturales que pueden producir un comportamiento distinto en varones y en mujeres.

SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO

SECRETARÍA GENERAL



**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE
BUENOS AIRES**



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES
2024 - Año del 75° Aniversario de la gratuidad universitaria en la República Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: ANEXO II - Guía de evaluación para Procesos de Selección de Personal

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 30 pagina/s.