Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

"Alta Dirección Pública en el Estado Nacional Argentino 2018-2022: la importancia del proceso de selección de personal para ocupar cargos con personal idóneo según sus perfiles, aptitudes y competencias"

Autor: SANTANDREU, Delfina

Directora: GÓMEZ REINA, Mónica

Junio 2022

Dedicatoria

A mi sobrina y ahijada Victoria. En plena pandemia la noticia de su llegada vino a llenar de alegría y esperanza nuestros corazones.
A mi familia y amigos, los cuales me ayudan día a día a mejorar como persona y profesional, empujándome y motivándome, creyendo y confiando en mí hasta a veces más que yo misma.

Agradecimientos

A la Universidad de Buenos Aires, mi casa de estudio de carrera de grado en la Facultad de Ciencias Sociales y de posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas.
A la Administración Pública Nacional por darme la oportunidad de seguir creciendo día a día y brindarme la posibilidad de realizar una Maestría en una universidad tan reconocida.
A las autoridades y quienes forman parte de la organización y gestión de la Maestría en Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, por llevarla adelante con responsabilidad, profesionalismo, dedicación y calidez humana.
A todos los profesores que a través de sus conocimientos y experiencias me han brindado una enseñanza única.
A mi tutora, Mónica Gómez Reina, por aceptar mi solicitud de tutoría.
A la Oficina Nacional de Empleo Público de la Secretaría de Gestión y Empleo Público por brindarme y facilitarme la información necesaria, su aporte fue fundamental para poder llevar adelante este estudio de caso.
A mis ex compañeras de la Dirección General de Recursos Humanos, quienes me han impulsado y animado a anotarme en la Maestría.
A mis compañeras y amigas de equipo, Rosa y Dafne, de las cuales he aprendido en todo el período de cursada y me han enseñado lo que es realmente el trabajo en equipo, colaborando y aportando diariamente para que todas logremos el objetivo y llegar a ser futuras colegas.
Y por último, pero no menos importante, agradezco haber nacido y crecido en un país el cual brinda una educación pública de tan alto nivel y prestigio.

Resumen

El reclutamiento y la selección de personal constituyen dos elementos claves en la arquitectura institucional del sistema de Empleo Público, y dos funciones esenciales y estratégicas de la gestión de personas que, además, son determinantes para la construcción social y profesional de las organizaciones que integran la Administración Pública Nacional.

Los directivos públicos y quienes ocupan los altos cargos jerárquicos en la Administración Pública Nacional necesitan competencias especializadas para gestionar de manera efectiva los problemas y propósitos que tiene la institución pública, por lo que no deben estar exentos a la implementación de cambios tendientes hacia una sociedad y economía basada en el conocimiento y aptitudes, ya que, en gran medida, son ellos los responsables de aplicar y dirigir los organismos del Estado, como también la implementación de políticas públicas.

Por esta razón, deben tener ciertas capacidades para ejercer con eficiencia sus funciones, ya que éstas se verán reflejadas en los servicios y prestaciones otorgados por las instituciones del Estado, concluyendo así con mayor aprobación y legitimidad a la institucionalidad.

A pesar de que existen mecanismos, a través de los procesos de selección mediante convocatoria abierta, que aseguran las capacidades y habilidades de estos directivos, muchas veces prima el criterio de confianza para su designación, por lo que la selección de éstos responde a parámetros políticos, en donde quienes ocupan dichos cargos pertenecen a determinado sector político o son afines al programa de gobierno, y las designaciones suelen realizarse de forma transitoria, sin la necesidad de que estos atraviesen dicho proceso.

En el presente estudio de caso analizaré los procesos de selección de personal para cargos directivos, mediante concursos de convocatoria abierta en la Administración Pública Nacional, impulsados por la Oficina Nacional de Empleo Público, en el período comprendido entre enero de 2018 y mayo de 2022, y la importancia y necesidad existente de esta política pública.

***Palabras clave*:** Administración Pública Nacional - Alta Dirección Pública - Concursos - Idoneidad.

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

ÍNDICE

Capítulo I……..5
Introducción……....5
Situación Problemática…….....6
Preguntas de investigación……7
Objetivos……7
Objetivo general……..7
Objetivos específicos……...7
Justificación……8
Viabilidad……8
Capítulo II……..9
Estado del Arte……9
Marco Teórico……11
Alta Dirección Pública……...11
Designación de los titulares de los cargos de la Alta Dirección Pública……...14
Tipos de perfiles de los cargos de Alta Dirección Pública……15
Marco Normativo de los Proceso de Selección……18
Capítulo III……...20
Hipótesis……20
Estructura Metodológica……20
Tipo de diseño……20
Instrumentos de medición…….....20
Indicadores……21
Variables……21
Unidad de análisis……..23
Capítulo IV……...24
Desarrollo……..24
¿Qué tipos de concursos existen en la Administración Pública Nacional?.....24
¿Cuáles son los motivos por los cuales los cargos de la Alta Dirección Pública no son ocupados por personal idóneo?.....25
¿Cómo es el Proceso de Selección de Personal mediante concurso?.....26
¿Cuáles son las características del Procesos de Selección de Personal?.....27
¿Qué herramientas se utilizan para la confección de perfiles?.....32
¿Cuáles son las competencias de la Dirección de Procesos de Selección de Personal?....37
Los Procesos de Selección en los distintos sectores: Público vs. Privado…….....39
Innovación en los Procesos de Selección: Consecuencias de la Pandemia……....51
Análisis de Datos Estadísticos……57
Reflexiones finales……60
Referencias Bibliográficas…….....64
Anexo……65
Encuestas……...……....65
Análisis de resultados……...…71

CAPÍTULO I

Introducción

La normativa regulatoria del Empleo Público establece, como una de las condiciones para el ingreso a la Administración Pública Nacional, la previa acreditación de conducta e idoneidad para el cargo, que se verifican mediante regímenes de selección que aseguran el principio de igualdad de oportunidades y trato, publicidad y transparencia en el acceso a la función pública.
El objetivo principal del proceso de selección de personal es garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo que pueda ayudar a que el personal que forma parte de las organizaciones ocupen los cargos para los cual son idóneos, según sus conocimientos, experiencia y aptitudes, en base a los requisitos exigidos por estos.
La comprobación fehaciente de la idoneidad, competencias y actitudes laborales adecuadas para el ejercicio de las funciones, reafirma la importancia de los concursos públicos como medio eficaz para el ingreso a la Administración Pública. En tal sentido, los concursos para la cobertura de cargos con Función Ejecutiva, promueven la ocupación de cargos de Alta Dirección Pública (ADP) a través de un procedimiento de selección por mérito.
Hoy en día son mayoritarios los puestos directivos ocupados por personal designado de forma transitoria, sin atravesar los procesos de selección requeridos para ocupar dichos puestos.
Esto dificulta que los directivos públicos dispongan de un espacio de autonomía razonable frente al poder político y no garantiza la posesión de las capacidades necesarias para dirigir organizaciones complejas. A su vez, dado que la designación es “transitoria” estos directivos no tienen procesos asociados a la gestión del desempeño, incentivos que promuevan su desarrollo ni estímulos económicos que premien logros o resultados extraordinarios. La conformación de un segmento directivo con estas características perjudica la calidad de los procesos de gestión al interior de los organismos del Estado, la estabilidad de las políticas y la existencia de mecanismos de balance de poder y control dentro de la administración pública entre la burocracia y la política.
Por lo que, el objetivo principal de este trabajo de investigación, es demostrar la importancia que conllevan los procesos de selección en la Administración Pública Nacional y el rol fundamental que tiene la Oficina Nacional de Empleo Público para llevarlos a cabo.

Situación Problemática

En la Administración Pública Nacional muchas de las personas a cargo de puestos de nivel directivo no fueron seleccionadas por concurso, en contraste con lo que demanda la normativa vigente. Además, muchos de los directores nacionales y generales fueron designados a través de la excepción de alguno de los requisitos de la carrera del servicio civil.

Las designaciones sin concurso y la frecuente omisión de requisitos indican que existe un contraste entre lo que valoran las autoridades que designan a los directores y los atributos que promueven las reglas vigentes. Ese contraste puede asociarse con la prioridad del nivel de confianza por sobre otros atributos relevantes, como ser las aptitudes y experiencia en el cargo en cuestión.

De esta forma, los cargos directivos en la Administración Pública Nacional terminan siendo ocupados en su mayor parte por personas afines al partido político de la gestión de gobierno, mediante designaciones transitorias.

La pregunta que surge ante esta situación es**,** *¿cómo ocupar dichos cargos con personal idóneo según sus perfiles, aptitudes y competencias?*, una tarea que compete a la Dirección de Procesos de Selección de Personal, dependiente de la Oficina Nacional de Empleo Público.

La Oficina Nacional de Empleo Público participa activamente en el proceso de selección, profesionalización y jerarquización del Estado, impulsando y asesorando a los organismos y autoridades en materia de Empleo Público.

En el presente caso, me enfocaré específicamente en los procesos de selección a través de convocatorias abiertas de los cargos de Alta Dirección Pública (ADP), llevados a cabo por la Oficina Nacional de Empleo Público en el período comprendido entre enero de 2018 y mayo de 2022.

Preguntas de investigación

El presente trabajo de investigación pretende analizar los siguientes interrogantes.

Pregunta principal:

¿Cómo ocupar los cargos de la Alta Dirección Pública de la Administración Pública Nacional con personal idóneo según sus perfiles, aptitudes y competencias?

Otros interrogantes:

- ¿Qué tipos de concursos existen en la Administración Pública Nacional?
- ¿Cuáles son los motivos por los cuales los cargos de la Alta Dirección Pública no son ocupados por personal idóneo?
- ¿Cómo es el Proceso de Selección de Personal mediante concurso?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Qué herramientas se utilizan para la confección de perfiles?
- ¿Cuáles son las competencias de la Dirección de Procesos de Selección de Personal?

Objetivos

A continuación, se detallarán los objetivos del presente trabajo de investigación.

Objetivo principal:

Establecer los fundamentos que visibilicen la importancia y necesidad que tienen los procesos de selección mediante convocatoria abierta para los cargos de la Alta Dirección Pública, a fin de ser ocupados por personal idóneo que cuente con los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes requeridas por el puesto.

Objetivos Específicos:

- Detallar los distintos tipos de concursos públicos.
- Establecer los fundamentos que determinen los motivos por los

cuales los cargos de la Alta Dirección Pública deben ser ocupados por candidatos designados a través de procesos de selección mediante convocatoria abierta.

- Describir el proceso de selección de personal mediante concurso.
- Determinar las herramientas utilizadas para la confección de perfiles.
- Definir las competencias de la Dirección de Procesos de Selección de Personal.

Justificación

La investigación tiene como finalidad identificar y analizar la importancia de que los cargos de Alta Dirección Pública sean ocupados por personal que cuente con la idoneidad que el puesto requiere. Asimismo, se pondrá foco en la responsabilidad que tiene la Dirección de Procesos de Selección de Personal y la ardua tarea que esta deberá llevar a cabo a fin de que dichos cargos sean ocupados por perfiles que cuenten con los conocimientos, aptitudes, habilidades y competencias requeridos.

Viabilidad

Se trabajará con la base de datos de la Dirección de Procesos de Selección de Personal, dependiente de la Oficina Nacional de Empleo Público y la información que la entidad pueda facilitar.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación me valdré del estudio de:

Lanzamientos de concursos abiertos para ADP por la Oficina Nacional de Empleo Público; Cargos ADP ocupados mediante designaciones transitorias; Cargos ADP ocupados por personal designado mediante concurso; Encuestas a empleados de la organización; Boletín Oficial de la República Argentina (leyes, decretos, decisiones administrativas, resoluciones vinculadas al empleo público y, especialmente, los decretos de excepción en los cargos de ADP).

CAPÍTULO II

Estado del Arte

Para la confección de este trabajo se contemplaron e investigaron trabajos con temáticas similares. Las obras que fueron consideradas, cuyos temas de investigación resultaron de interés son:

- *"¿Quiénes gestionan? Los condicionamientos políticos del acceso a la alta dirección pública nacional." Pomares, J.; Leiras, M.; Page, M.; Zárate, S.; Mignone, J. y Abdala, M. B. (marzo de 2015). Documento de Políticas Públicas/Análisis N°147. Buenos Aires: CIPPEC.*

Este documento analiza, de forma exploratoria, el acceso y las condiciones institucionales de desempeño de la alta dirección en la administración pública central del Estado nacional. Se centra en quienes ocupan Direcciones Nacionales y Direcciones Generales.

- *"Realidad del Sistema de Alta Dirección Pública en la Provisión de Directores Regionales de la Región del Bio Bio". Bravo Esparza Jorge Eduardo. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales - Universidad de Concepción, Chile, 2018.*

El presente trabajo de investigación se basa en un análisis de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública y la provisión de cargos de Directores Regionales de servicio. Abarcando temas como la caracterización de los Altos Directivos Públicos elegidos en los últimos años, los periodos de permanencia en sus cargos y finalmente la visión que tienen los Altos Directivos Públicos de este sistema.

- *"La profesionalización y el desarrollo de la alta dirección en el Sector Público. Un estudio de caso: La experiencia del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile". Arámbula Quiñones, Héctor Rafael. ESADE Business School. Barcelona, Espeña.*

Este trabajo de tesis analiza el sistema de Alta Dirección Pública, visto como una importante reforma institucional en el que el contexto político jugó un papel fundamental. Como así también la forma en cómo este sistema (que se basa en posiciones) ha sido gestionado (en cuanto a las decisiones sobre el reclutamiento, la rotación, y la retención de altos directivos públicos), ha dado lugar a un patrón de politización, donde el principio del mérito ha perdido cierta efectividad.

- *"Estudio comparado de los Sistemas de Alta Dirección Pública. Disfuncionalidades del caso Argentino". Macco Gonzalo Damián. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Argentina, 2019.*

La presente investigación revisa en profundidad los diferentes sistemas de alta dirección pública que existen en países latinoamericanos, europeos, como del resto del mundo, para resaltarlos y compararlos con la situación actual de la Alta Dirección Pública en Argentina, analizando los antecedentes normativos existentes en el país como las implicancias que ellas conllevaron.

- *"Los Recursos Humanos del Sector Público Nacional argentino: Saber quienes somos para saber quienes queremos ser". Cafarelli María Laura. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, Argentina, 2012.*

Este trabajo analiza cómo a partir de las reformas estatales acaecidas durante las últimas décadas, la gestión y la regulación de los recursos humanos del Estado han cobrado significativa importancia, y de qué forma las políticas dirigidas hacia el personal que se desempeña en las administraciones públicas han sido uno de los ejes de innovación dentro de los procesos de reforma y modernización de los Estados de América Latina.

Marco Teórico

Para la elaboración del marco teórico del presente trabajo, se instrumentará como material de estudio el análisis de la normativa que regula los aspectos relacionados a los procesos de selección de personal mediante concursos abiertos para los cargos directivos de la Alta Dirección Pública, ya que dentro del ámbito de la Administración Pública Nacional los mencionados temas se encuentran regulados por Resoluciones, Decretos y Leyes que los contemplan.

A continuación, detallare los principales conceptos que se deberán tener en cuenta:

- *Alta Dirección Pública*

En primer lugar, y previo a conceptualizar que se entiende por ADP, se deberá afirmar que hay cuatro características que tienen que empapar a la función pública, incluyendo a la ADP, según Rafael Jiménez Asensio:

"1) Profesionalidad, que se plasma en la aplicación y vigor del principio de mérito, no sólo en el acceso sino también a lo largo de toda la carrera funcionarial, lo que exige compromiso y adaptación permanente, así como un desempeño orientado bajo pautas de excelencia, puesto que el destinatario último de tales servicios es la ciudadanía.

2) Estabilidad o permanencia, es lo que se denomina inamovilidad, siempre que se cumplan adecuadamente las obligaciones derivadas de una relación estatutaria (no en el sentido de que formen parte de la planta permanente del estado y que dichos cargos sean eternos), que comporta derechos, pero también deberes.

3) Imparcialidad, que es la nota existencial por definición de la institución de función pública. Ser imparcial implica, como reconocía Max Weber, desarrollar las tareas propiamente funcionales, con la necesaria distancia de la política que implica la profesionalización. Una función pública parcial o partidista es, por esencia, la negación de la institución. No hay Estado democrático que se asiente sobre una función pública no imparcial.

4) Valores, que son los pilares en los que se asienta la institución y constituyen asimismo el faro que orienta la idea de servicio público que anima el ejercicio de las funciones públicas por esa

institución. Los funcionarios son servidores públicos, no están al servicio del partido de turno, sin perjuicio de que cumplan lealmente su programa de gobierno, pero siempre con pleno respeto al orden constitucional y legal vigente, al margen de que en su fuero interno lo compartan o no, como compartan o no las líneas básicas de la ideología temporalmente gobernante. El principio de neutralidad es clave en la existencia de la institución."

Pero, ¿que entendemos por ADP? En una primera aproximación, se debe dejar en claro que cuando hablamos de ADP nos estamos refiriendo a ese conjunto de funcionarios públicos que constituyen una bisagra entre el poder político y la burocracia tradicional.

Maximiliano Campos Ríos entiende que la ADP "está constituida por personal técnico reclutado –al menos, en parte- meritocráticamente, cuya tarea consiste en garantizar la articulación entre la burocracia y los miembros del gobierno, es decir, funcionarios políticos".
Cantero (Gorriti Bontigui, Rodriguez Escanciano, S. y Jiménez Asensio, R.;2010:69), precisa que el Directivo Público es aquel profesional con capacidad de liderazgo que posee la formación y habilidades necesarias para hacer que funcione el engranaje administrativo, bajo la dirección del gobierno de turno y cuya gestión se somete a criterios de eficacia, eficiencia, responsabilidad y control de resultados.

El director público, entendido en este caso, como aquel que ocupa un lugar en la ADP, es el seleccionado en un concurso abierto, que se vincula con la administración a través de contratos temporales y cuyas obligaciones están estipuladas en compromisos de gestión con el objetivo de evaluar su desempeño, lo cual significa un claro apartamiento de los principios tradicionales de ascenso meritocratico y cerrado de los funcionarios de carrera o de designación política directa (Ramos, Scrollini, Solorzano, 2012:5).

Mercedes Iacovello, Diego Pando, Nélida Mendelson y Sebastián Essayag (2009:5) nos dan también una primera aproximación al definir al miembro de la ADP como un gerente o directivo público: "un gerente o directivo públicos es aquel que, estando sujeto al mandato político, puede

gestionar regido por criterios de racionalidad económica, siendo responsable por los resultados obtenidos". Según estos autores, la definición se amplía si decimos que un directivo público "(...) debe emprender la conducción de las instituciones hacia los objetivos de eficiencia, participación y transparencia y esto solo es posible a partir del desarrollo de ciertas habilidades que le permitan desempeñarse de manera efectiva en tres dimensiones:

a) la gestión interna, que se enfrenta a un importante desafío ante el contexto de cambio necesario para el desarrollo de la organización;
b) la capacidad de identificar, conocer y hacerse cargo de las necesidades e intereses de los ciudadanos; y
c) la facultad de conocer, comprender y asumir su rol en el contexto definido por sus autoridades y sus pares"

Otro concepto de director público, como miembro de la ADP, lo podemos tomar de la recomendación que realizo la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), donde manifiesta la necesidad de regular la figura en términos que permitan garantizar su profesionalidad e imparcialidad, en la medida en que un estatuto del directivo público permitirá establecer nítidamente la separación entre la política y administración, al tiempo que responsabilizará a los directivos públicos de los resultados de gestión de sus organizaciones.

Normativamente encontramos "La Carta Iberoamericana de Función Pública", aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003, en su capítulo quinto, nos dice que por franja directiva o gerencial de los sistemas políticos administrativos, podemos entender a "aquel segmento de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquél, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se producen y proveen los servicios públicos. Se trata de una función diferenciada tanto de la política como de las profesiones públicas que integran la función pública ordinaria. La adecuada definición y

consolidación de una dirección pública profesional son básicas para un correcto diseño institucional de los sistemas públicos contemporáneos". Este concepto coincide con el proporcionado en el informe del BID sobre "Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado?", para el cual los altos directivos son "la categoría superior del viceministro" (cargos políticos).

Es decir, que según esta definición contamos con:
-1º Nivel Político de los Gobiernos (Presidente, Jefe de Gabinete, Vicepresidente, Ministros, Secretarios y Subsecretarios de Estado);
-2º Alta Dirección Pública, subordinada al anterior y que articula las políticas públicas;
-3º Función Pública Ordinaria, o burocracia.

- *Designación de los titulares de los cargos de la Alta Dirección Pública*

Independientemente de la forma de ingreso, lo fundamental en todos los casos, es analizar si quienes ocupan los cargos ADP cumplen con los requisitos exigidos por el perfil del cargo pertinente, es decir, diferenciar entre el "mérito o la confianza" en esa designación.

Cuando nos referimos a los nombramientos políticos, no podemos evitar relacionarlo con la politización que realizan los grupos gobernantes en la administración.
Ahora bien, ¿qué es la politización de la administración?. Peters la define como "la sustitución de los criterios basados en el mérito por criterios políticos en la selección, retención, promoción, reconocimiento y disciplina de los miembros del servicio público" (Peters y Pierre;2004). Y siguiendo con esta línea de pensamiento, Hector Rafael Arámbula, en su tesis doctoral, distingue seis tipos de politización:

- Politización directa, que se trata del esquema de politización en donde sólo los "leales" de un político terminan ocupando las posiciones del aparato burocrático y, más concretamente, de la ADP.
- Politización profesional, en el cual se les da más prioridad a que sean profesionales en la materia, pero no perdiendo el rasgo político.

- Politización redundante, es decir, el grupo gobernante que llega al poder, crea estructuras paralelas al aparato burocrático formalmente establecido, con el fin apoyar en el monitoreo del trabajo de los empleados de carrera y servir de apoyo en la definición de decisiones de política.
- Politización anticipada, este tipo de politización ocurre cuando los servidores o directivos públicos al percibir que su influencia o capacidad puede ser disminuida con el arribo de un nuevo gobierno, ellos optan mejor por dejar sus posiciones una vez que se produce el cambio de administración. Y aun cuando los políticos pueden llegar a negar cualquier culpabilidad, lo cierto es que este tipo de politización lleva a que los individuos disuadan de su deseo de pertenecer al servicio civil, al creer que un determinado partido político en particular será quien termine controlando o manipulando al servicio civil.
- Politización Dual; esta situación puede llegar a ocurrir tanto en regímenes presidencialistas como en parlamentarios cuando el poder legislativo (congreso o parlamento) intenta colocar a sus candidatos o nominados en posiciones públicas de poder que les permitan desarrollar estructuras duales para buscar controlar la burocracia.
- Politización social. Por último, pueden existir situaciones en las que, al vincularse con el sector público (a través de redes o estructuras análogas), diversos actores sociales optan por intentar ejercer cierta influencia sobre la composición de la estructura burocrática. Y lo hacen especialmente en aquellas áreas del gobierno donde regularmente colaboran, tratando de influir en la carrera de los servidores o directivos públicos responsables de esas áreas.

El BID, ha realizado un estudio exploratorio, que se utilizará de base para analizar el presente punto (Cortázar, Juan Carlos, Fuenzalida, Javier y Lafuente, Mariano; 2016). El mismo, afirma que en sentido contrario a las tendencias de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), en América Latina los directivos, salvo excepciones como Perú, Chile y Ecuador, son designados casi exclusivamente sobre la base de la confianza política, con alto nivel de discrecionalidad por parte de las autoridades políticas. Pero lo importante de esto, es analizar cuáles son las consecuencias de contar con directores designados políticamente. Longo (2017), recientemente y citando a Carl Dahlström y Víctor Lapuente, ha

concluido: “Las administraciones más efectivas y más innovadoras son aquellas donde —con independencia de si su modelo de función pública es del tipo cerrado o abierto— las carreras de los servidores públicos se hallan separadas de las carreras de los políticos”.

- *Tipos de perfiles de los cargos de Alta Dirección Pública*

“Los procesos de modernización y reforma del estado, exigen cada día más la presencia de gerentes públicos que no solo puedan demostrar que tienen la suficiente voluntad política para adelantar los cambios y transformaciones necesarios, sino que principalmente estén aptos para enfrentar los retos de un aparato público eficaz y eficiente, que sea capaz de satisfacer, oportunamente, las demandas de bienestar de la colectividad”.(Morales, L.; 1997:1).
Como sabemos, la gestión pública actual está sometida a una gran cantidad de demandas de la sociedad y la ciudadanía, lo cual exige contar con un Estado prestador de servicios, y frente a esto, la estructura tradicional resulta ineficaz, por lo cual, y según Longo (2002) “ni los actores políticos ni la función pública más tradicional pueden hacerse cargo de este nuevo escenario, lo que sumado a la restricción de recursos fiscales, genera el espacio para que irrumpa la noción de gerente público o directivo público profesional que, estando sujeto al mandato político, puede gestionar regido por criterios de racionalidad económica, siendo responsable de los resultados obtenidos” (Lavanderos, R.; 2006:80).

Se trata de un perfil específico que permita tomar decisiones adecuadas, oportunas y necesarias para el bien de la comunidad en su conjunto, atento su rol principal de creador de valor público.

Bolman y Deal (1995), (Morales L.; 1997:3) resaltan 4 enfoques que todo gerente público, entendido como miembro de la ADP, debe tener:

- ✓ *Perspectiva racionalista*: lo que implica darle importancia a las metas, los roles, las tecnologías de las organizaciones y proponer el diseño de estructuras que se ajusten a los propósitos de los entes públicos y a las demandas del entorno;

- ✓ *Perspectiva de RRHH*: de modo de buscar la mejor manera para crear una mayor congruencia entre las necesidades, habilidades y valores de los individuos y sus roles y relaciones como miembros de una organización;
- ✓ *Perspectiva política*: gozando de una perspectiva política, va a poder enfocarse en el poder, el conflicto y la distribución de los escasos recursos;
- ✓ P*erspectiva simbólica* que le va a poder permitir al gerente público, centrarse en problemas de importancia significativa.

Como se mencionó oportunamente, el miembro de la ADP, tiene que cumplir sus objetivos con eficacia y transparencia, lo cual solo será posible, si desarrolla habilidades que le permitan desempeñarse de manera efectiva en tres dimensiones (Lavanderos, R.; 2006:82):

a) La gestión interna, la cual se enfrenta con el desafío de cambio para el desarrollo de la gestión.
b) Capacidad para conocer e identificar las necesidades e intereses de los ciudadanos
c) Facultad de conocer, comprender y asumir su rol en el contexto definido por sus autoridades y pares.

Asimismo, debe ser una persona con capacidad para diagnosticar y aportar ideas al sector público, capacidad de constituir equipos de trabajos, trabajar de manera estimulante y alentadora con subalternos, reconocer y potenciar las habilidades dentro del equipo, y sin olvidarnos de resaltar que debe ser capaz de considerar la sensibilidad social para reconocer las necesidades de los individuos y ciudadanos.

Un tema vinculado con el perfil del miembro de la ADP, es la competencia de este. Si tomamos la "guía iberoamericana de competencias en el sector público", podemos decir que tenemos diferentes acepciones del término competencia:

➔ Énfasis funcionalista, que destaca las capacidades vinculadas a procesos de trabajo,

aportando elementos necesarios para realizar descripciones de puestos y para el diseño de dispositivos de capacitación;

➔ Visión constructivista, que se orienta a una estrategia de aprendizaje de capacidades situadas que articula los discursos de los miembros de una organización, en sus diversos niveles jerárquicos y de rendimiento;

➔ Visión conductista, que se enfoca en las motivaciones del comportamiento individual, tomando como referencia los desempeños destacados que se exhiben, o deben desplegarse, en el propio contexto.

La "Guía Iberoamericana De Competencias En El Sector Público" (CLAD; 2016) define a la competencia como "El desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real".

- *Marco normativo de los Procesos de Selección*

En lo que respecta al marco normativo, a continuación reseñaré las normas que regulan los procesos de selección para el ingreso o promoción de los agentes:

- ✓ Artículos 14 bis y 16 de la Constitución Nacional.
- ✓ Tratados Internacionales con jerarquía constitucional.
- ✓ Ley Nº 25.164 de Regulación del Empleo Público Nacional y su Decreto Reglamentario Nº 1.421/2002.
- ✓ Ley Nº 24.185 - Convenciones Colectivas de Trabajo.
- ✓ Ley Nº 25.188 de Ética Pública.(Capítulo II)
- ✓ Ley Nº 22.431 Sistema de Protección Integral de los Discapacitados; Decreto Nº 312/2010. Reglamentación de la Ley N° 22.431;
- ✓ Ley N° 26.378 Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo (Art.8. Art. 27);
- ✓ Ley N° 23.109 Veteranos de Guerra de Malvinas. (art. 8)
- ✓ Decreto N° 214/2006 Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración

Pública Nacional. Título II.- Condiciones de Ingreso: art. 11 y siguientes.- Título III.- Relación de Empleo: art. 16 y sig. Título VI.- Carrera del Personal.- Capítulo III : Selección (art. 57 C.C.T.G. para personas con Discapacidad).

- ✓ Decreto N° 2098/2008 Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal SINEP y sus modificatorios. Título IV.-: Del Régimen de Selección de Personal. Art. 35 sustituido por Decreto N° 274/2013.
- ✓ Decreto N° 254/2015 Procesos Concursales y de Selección de Personal.
- ✓ Resolución Ex S.G.P. N°39/2010 y sus modificatorias. "Apruébase el Régimen de Selección de Personal para el Sistema Nacional de Empleo Público".
- ✓ Resolución Ex S.G.P. N°45/2010 Cartelera Pública Central de Ofertas de Empleo Público.
- ✓ Resolución Ex S.G.P. N° 103/2010 Estructura del Número de Identificación de las Ofertas de Empleo Público en el Registro Central previsto en el Artículo 6° del régimen para el Personal del SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PUBLICO.
- ✓ Resolución N° 2492/2015 Ministerio de Educación. Requisitos mínimos para personal con Discapacidad en los procesos de Selección de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL.
- ✓ Acta de la Comisión Permanente de Aplicación y Relaciones Laborales (COPAR) N° 146/2015.
- ✓ Resolución ex SGyCA N° 384/2014 Programa General de Actividades de Capacitación Obligatoria para Personal Ingresante.
- ✓ Resolución E 82/2017. Régimen de Selección para la cobertura de cargos con Función Ejecutiva.

Estas normas de referencia obligatoria son indispensables para asegurar la transparencia de gestión, como así también ponderar la idoneidad de los recursos humanos existentes con el propósito de fortalecer el servicio civil en el contexto de una Administración Pública eficiente, al servicio que debe prestarse a la ciudadanía.

CAPÍTULO III

Hipótesis

"Los procesos de Selección de Personal en la Administración Pública Nacional son fundamentales para que los cargos directivos de la Alta Dirección Pública sean ocupados por personal idóneo según méritos, competencias y aptitudes."

Estructura metodológica

El presente trabajo se abocará al estudio de los procesos de selección de personal, mediante concursos de convocatoria abierta, para cargos directivos de la Alta Dirección Pública, llevados a cabo por la Oficina Nacional de Empleo Público de la Nación.

La producción en cuestión se nutrirá de un diseño descriptivo, transversal y cuantitativo.

Se comenzará con un estudio descriptivo, en el cual se hará foco en los procesos de selección de cargos de Alta Dirección Pública de la Administración Pública Nacional.

Tipo de Diseño

Asimismo, se trabajará sobre un diseño transversal, ya que el estudio de caso se realiza sobre el análisis de los procesos de selección en cargos ADP, que llevó adelante la Administración Pública Nacional, específicamente la Dirección de Procesos de Selección de Personal, dependiente de la Oficina Nacional de Empleo Públicos, en el período comprendido entre enero de 2018 y mayo de 2022.

Instrumentos de medición

En cuanto al tipo de diseño cuantitativo, el mismo se llevará a cabo en base a distintas herramientas:

- Encuestas al personal de las áreas de RR.HH de diversos organismos

- Relevamiento de la cantidad de cargos ADP ocupados mediante designaciones transitorias.
- Relevamiento de la cantidad de cargos ADP ocupados mediante designaciones por concursos abiertos.

Asimismo, se trabajará con la base de datos de la organización y la información requerida para el presente análisis.

Indicadores

Para analizar la temática se recurrirá a los siguientes datos:

●% de lanzamientos de concursos abiertos para ADP por la Oficina Nacional de Empleo Público.

●% de cargos ADP ocupados mediante designaciones transitorias

●% de cargos ADP ocupados por personal designado mediante concurso

●Encuestas a empleados de la organización.

●Herramientas de las que dispone el organismo: nomenclador de puestos, descripción y análisis de puestos y perfiles, directorio de competencias.

●Instructivos y manuales de procesos de selección de personal.

●Boletín Oficial de la República Argentina (leyes, decretos, decisiones administrativas, resoluciones vinculadas al empleo público y, especialmente, los decretos de excepción en los cargos de ADP).

Variables

A continuación se presentan las variables a trabajar:

- *Proceso de selección*: Para los cargos de Alta Dirección Pública, el proceso de selección se rige por la Resolución N° 82/2017 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público. Las etapas son las siguientes: Pre inscripción electrónica, acreditación documental, admisión, evaluaciones, orden de mérito/terna, designación. Las mencionadas etapas han sido modificadas, pudiendo hoy en día realizarlas a través de medios virtuales, según lo estipulado por la Resolución N° 45/2021 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público.

- *Tipo de convocatoria*: Según el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), existen diversos tipos de convocatoria o llamados a concursos. En esta oportunidad analizaremos las convocatorias abiertas, en la que puede inscribirse toda persona que reúna los requisitos exigidos por el perfil del puesto. Es de aplicación en: cargos con Función Ejecutiva, Agrupamientos Profesional y Científico Técnico, Nivel E y F del Agrupamiento General Nivel B del Agrupamiento Especializado. También aplica para convocatorias complementarias, por haber sido declarados desiertos en concursos bajo convocatoria general.

- *Estructura del organismo*: Será fundamental tener en cuenta la cantidad de cargos directivos de la Alta Dirección Pública con que cuenta el organismo.

- *Apertura de convocatorias de cargos ADP*: A fin de que los cargos puedan ser ocupados por un personal idóneo que cuente con los requisitos exigidos por la normativa vigente, se deberá contar con la decisión política de concursar los mismos.

- *Cambios de gestión de gobierno*: Esta variable será una de las más importantes, ya que dependiendo de las decisiones que se tomen en el mismo, se podrán ocupar los cargos

ADP o no mediante los procesos de selección.

- *Nomenclador de puestos*: El objetivo del mismo es que la APN cuente con un sistema de Gestión de Recursos Humanos centralizado y alineado estratégicamente; estableciendo mecanismos que organicen y favorezcan el desarrollo laboral de todos los colaboradores que la componen, y que, al momento de su implementación, la APN haya podido perfeccionar e internalizar el mismo mediante su uso. En base al mismo se podrán luego confeccionar los perfiles y realizar las descripciones de puestos correspondientes para los cargos a concursar.

Unidad de análisis

Cargos ADP de la Administración Pública Nacional.

CAPÍTULO IV

Desarrollo

En el presente apartado se procederá a dar respuesta a las distintas preguntas de investigación que he planteado al comienzo del presente trabajo.

- **¿Qué tipos de concursos existen en la Administración PúblicaNacional?**

En la Administración Pública Nacional existen distintos procesos de selección, los cuales pueden realizarse con diversas metodologías, en función del tipo de cargo convocado.

Las distintas clasificaciones de tipos de convocatorias se encuentran estipuladas en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP).

Según la fuente de reclutamiento, las convocatorias pueden clasificarse en: Abiertas, Generales o Internas.

A continuación, describiré cada una, detallando sus distintas características.

- **CONVOCATORIA ABIERTA**

En la presente convocatoria puede inscribirse toda persona que reúna los requisitos exigidos por el perfil del puesto. La misma es de aplicación en: cargos con Función Ejecutiva, Agrupamientos Profesional y Científico Técnico, Nivel E y F del Agrupamiento General y Nivel B del Agrupamiento Especializado.

- **CONVOCATORIA GENERAL**

En la mencionada convocatoria puede inscribirse el personal comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial SINEP que cumpla con los requisitos mínimos exigidos en el perfil. Es de aplicación para los Niveles B, C y D del Agrupamiento General, Nivel A del

Agrupamiento Especializado y aquellos para la cobertura de puestos con Función de Jefatura.

- **CONVOCATORIA INTERNA**

Este tipo de convocatoria es únicamente para el personal permanente y no permanente, según los artículos 8° y 9° de la Ley N° 25.164 de la Jurisdicción u Organismo al que pertenezca la vacante a cubrir.

¿Cuáles son los motivos por los cuales los cargos de la Alta Dirección Pública no son ocupados por personal idóneo?

Cuando hablamos de idoneidad nos referimos a, según su significado, la "situación o característica de la persona o cosa que reúne o cumple las condiciones necesarias para cierta función o servicio". En este sentido, una persona se consideraría idónea para ocupar un cargo, siempre y cuando cumpla con los requisitos exigidos por este.

Si bien hoy en día la mayoría de los cargos en el ámbito de la Administración Pública Nacional son ocupados mediante designaciones transitorias, no significa que el personal designado para cumplir funciones y servicios en estos no esté lo suficientemente capacitado o tenga la experiencia necesaria para ocuparlos, pero no se puede garantizar su idoneidad si los mismos no atraviesan un proceso de selección, a través del cual se evalúan los distintos antecedentes académicos, laborales y las características del perfil buscado para cada uno de los puestos.

Por este motivo, es fundamental la realización de convocatorias abiertas, en las cuales pueden participar tanto personas que se encuentren trabajando en la Administración Pública Nacional, como así también quienes se encuentren en el ámbito privado u otro sector. La función que cumple la Dirección de Procesos de Selección de Personal, encargada de llevar adelante dichos procesos, es primordial para que los mismos resulten eficientes y se realicen con transparencia

e igualdad.

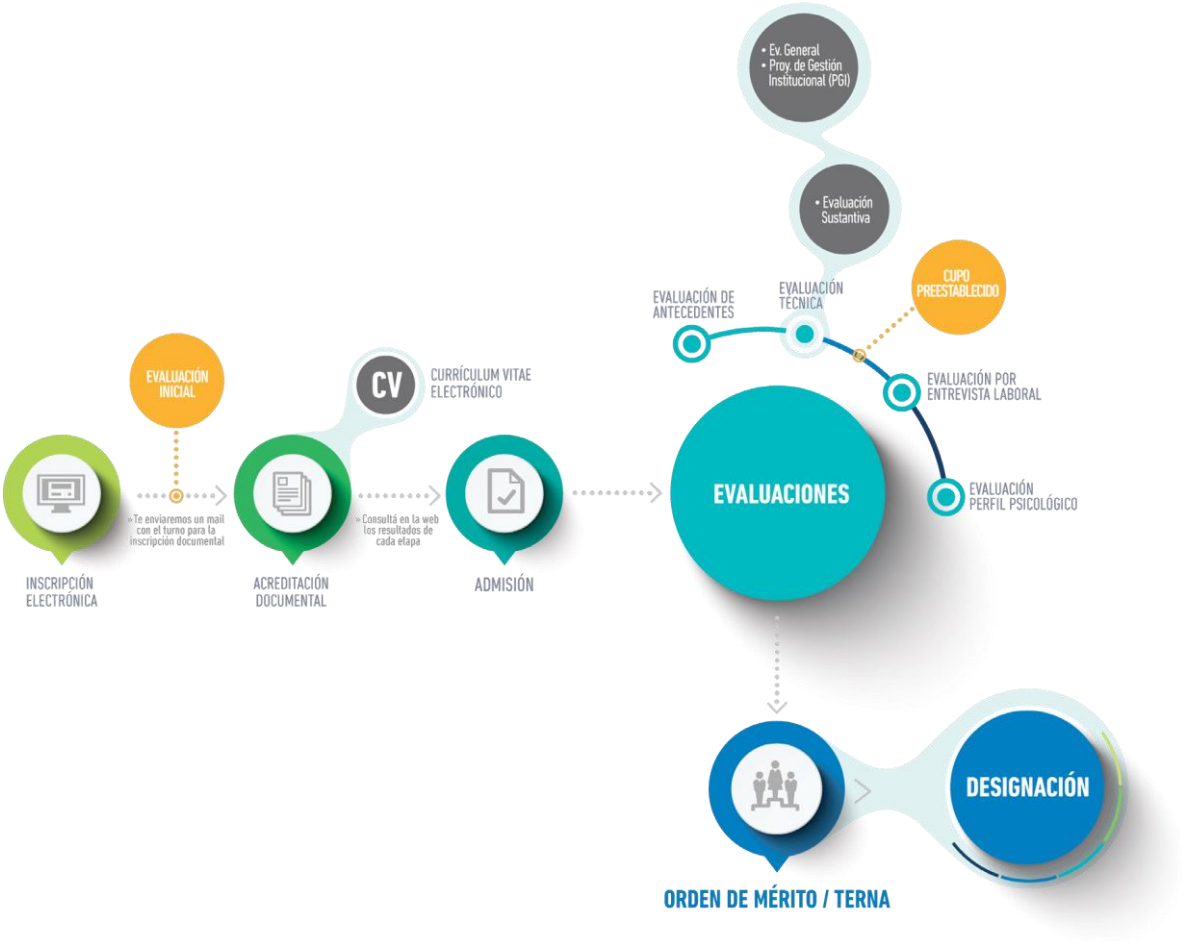
- **¿Cómo es el Proceso de Selección de Personal mediante concurso?**

En la imagen que se encuentra debajo del presente párrafo, podemos observar todas las etapas que abarcan el proceso de selección, el cual debe atravesar todo postulante que concurse un cargo de Alta Dirección Pública.

A diferencia del tipo de reclutamiento y proceso de selección utilizado en organizaciones y empresas privadas, el presente es regido por una norma regulatoria específica, Resolución N° 82/2017 y modificatorias, la cual detalla las distintas instancias a cumplimentar, los actores intervinientes y procedimientos con plazos administrativos.

La misma representa el proceso original, previo a la Resolución N° 45/2021, la cual luego modificó la metodología de la mayoría de sus etapas, pasando de un formato presencial a uno virtual y/o digital, al cual se ha tenido que adaptar tanto el proceso, como quienes lo gestionan y por supuesto los candidatos que deben atravesarlo.

En dicha imagen podremos ver todas las instancias del proceso en cuestión, desde el inicio con la pre inscripción documental, hasta su finalización que sería la designación del candidato en el cargo concursado.



➢ ¿Cuáles son las características del Procesos de Selección de Personal?

La Convocatoria o llamado a Concurso, de Alta Dirección Pública para cargos con Funciones Ejecutivas, se instrumenta en todos los casos mediante Convocatoria Abierta.

Convocatoria Abierta es el llamado a concurso en el que puede inscribirse toda persona que reúna los requisitos mínimos exigidos en los perfiles de cada cargo. De esta forma, se garantiza la participación ciudadana en los procesos de selección para directivos públicos.

Como bien he mencionado anteriormente, la Convocatoria o llamado a Concurso de Alta Dirección Pública para cargos con Funciones Ejecutivas, se instrumenta en todos los casos mediante convocatoria Abierta.

El ingreso a la Administración Pública Nacional, se realiza a través de un sistema de selección que debe:

a) Asegurar la idoneidad, méritos, competencias y aptitudes laborales del aspirante adecuadas para el ejercicio de las funciones.

b) Garantizar el principio de igualdad de acceso.

c) Prever mecanismos de participación y control de diversos actores para velar por la efectiva igualdad de oportunidades de ingreso de los aspirantes.

A fin de llevar a cabo los procesos de la forma más transparente, con mayor equidad e igualdad, existen distintos principios rectores los cuales deben cumplirse a lo largo del mismo:

IGUALDAD
Brindar a todos los trabajadores el mismo trato y oportunidades en idénticas situaciones.

PUBLICIDAD
Comunicar y difundir en los distintos medios para abarcar al mayor número de potenciales postulantes.

MÉRITO
Reconocer conocimientos y competencias.

EFICACIA
Desarrollar procesos e instrumentos para el normal acceso a la APN.

LEGITIMIDAD
Validar por órgano competente conforme la ley.

RAZONABILIDAD
Garantizar que el proceso sea ordenado y simple para el acceso a la APN.

ECONOMÍA PROCESAL
Ceñir el proceso en las menores etapas posibles, obteniendo el resultado más óptimo con el menor costo y duración.

CELERIDAD
Agilizar el proceso para los aspirantes y para la APN en todas sus etapas.

CONCURRENCIA
Implementar un proceso concursal que permita una amplia, objetiva e imparcial participación de postulantes a fin de seleccionar el candidato más idóneo para el puesto.

En los procesos de selección para cargos de ADP participan diversos actores. Todos ellos son de importancia para el efectivo desarrollo del mismo, y tienen sus propias atribuciones y responsabilidades. A continuación, detallaré cada uno de ellos:

- **COMITÉS**

Actúan en las diferentes etapas según lo establecido en el régimen de selección, desde su designación hasta la finalización del proceso.

Funcionan como un elemento atípico de las estructuras formales, que no se caracteriza por su estabilidad, sino por su conformación para un determinado fin, y sus funciones se encuentran delimitadas explícitamente, en la normativa que regula los procesos.

El Comité se conformará para un determinado fin, cuya vigencia de actuación es de carácter transitorio, no permanente, y se estipula su vigencia desde la designación oficial de sus miembros titulares y suplentes, hasta el orden de mérito o terna de los postulantes que hubieran participado en la convocatoria.

En este sentido, la objetividad del proceso radica, en la pluralidad de las voluntades individuales de los integrantes del Comité, razón por la cual, estos mecanismos son imprescindibles y, la verificación de estos recaudos, necesaria.

En general los comités de selección son conformados atendiendo a la tipología de cargos en convocatoria, y para intervenir en todos los puestos de naturaleza funcional, idéntica, similar o equivalente.

El comité de selección estará integrado por CINCO (5) miembros titulares designados por la SECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO, al igual que sus alternos.

El Comité de Selección deberá sesionar con la totalidad de sus miembros, resolver sus actuaciones por mayoría simple y sus actuaciones deberán hacerse constar en actas numeradas en orden consecutivo.

En caso de que alguno de los miembros no pueda hacerse presente ni así su alterno, el comité

deberá justificar dicha situación en el acta correspondiente, pudiendo sesionar con hasta TRES (3) de sus miembros. En este supuesto, al menos un miembro deberá ser externo a la Jurisdicción y/o Entidad Descentralizada en cuya dotación se integre el cargo a cubrir, a fin de garantizar la imparcialidad del proceso.

La normativa prevé, las figuras de recusación o excusación, en el marco del Código Procesal, Civil y Comercial de la Nación. En función de esta posibilidad, un integrante de comité podrá excusarse de participar en el proceso de selección, si existiera una causal suficiente, y un postulante puede recusar a algún miembro de comité, con argumentación fundada.

❖ COORDINADOR CURSAL

Coordina las acciones correspondientes al diseño, preparación y ejecución de las diferentes etapas del proceso de selección.

La SECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO es quien designará un Coordinador Concursal por cada comité constituido.

El coordinador concursal se encargará de la preparación, notificación y ejecución de las diferentes etapas del proceso, pudiendo requerir la colaboración de asistentes técnicos y profesionales.

Sus actuaciones deberán hacerse constar en actas numeradas las que se integrarán a las emitidas por el Comité de Selección manteniendo su correlatividad y serán agregadas al expediente respectivo. Dichas actas deberán ser firmadas por los veedores en caso de estar presentes en el momento de su labrado.

❖ VEEDORES

Velan porque las acciones que se desarrollen durante el proceso de selección se ajusten, en todas sus etapas, según lo establecido en el Régimen de Selección de ADP.

Los veedores se encargarán de velar para que las acciones que se desarrollen durante el proceso sean de acuerdo a lo establecido al Régimen de Selección de ADP.

Las designaciones de los veedores podrán ser efectuadas en cualquier etapa del proceso, sin embargo, las observaciones que realicen sólo podrán recaer en aquellos asuntos que aún no hubieran sido resueltos por el Comité de Selección.

❖ ASPIRANTE

El aspirante deberá administrar los datos personales, curriculares y laborales en el Portal WEB, aceptar las "Bases, Términos y Condiciones", y postularse al o los puestos aspirados. Concurrir a las etapas del proceso que le sean solicitadas por cumplir y acreditarlos requisitos mínimos requeridos.

❖ SECRETARÍA GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO

Será la encargada de organizar, convocar y coordinar los procesos de selección que se llevarán a cabo mediante Convocatorias Abiertas.

❖ AUTORIDAD ADMINISTRATIVA

Impulsará el llamado a convocatoria, y gestionará la tramitación del expediente ante la necesidad de cubrir un cargo con Función Ejecutiva.

❖ PSICÓLOGO MATRICULADO

Deberá administrar las evaluaciones psicológicas para evaluar características de personalidad y competencias de liderazgo necesarias para el mejor desempeño en el puesto de trabajo.

➢ ¿Qué herramientas se utilizan para la confección de perfiles?

Cada llamado a convocatoria requiere la necesidad de cobertura de una o varias vacantes de puestos, por lo que, dependiendo del cargo que se necesite cubrir se confeccionará el perfil correspondiente para la búsqueda pertinente.

Ante la necesidad de contar con la incorporación de nuevas tecnologías y procesos para lograr una gestión integral del personal que conlleve a la profesionalización de los trabajadores de la Administración Pública Nacional y a una mayor eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de los servicios, la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, perteneciente a la Oficina Nacional de Empleo Público de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, elaboró un Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones con el fin de identificar y reflejar el marco general de las funciones y tareas de los puestos de trabajo para el personal encuadrado en el Sistema Nacional de Empleo Público.

El objetivo final es que la APN cuente con un sistema de Gestión de Recursos Humanos centralizado y alineado estratégicamente; estableciendo mecanismos que organicen y favorezcan el desarrollo laboral de todos los colaboradores que la componen, y que, al momento de su implementación, la APN haya podido perfeccionar e internalizar el mismo mediante su uso.

El Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones es una herramienta que sirve para organizar, clasificar y ordenar el universo de puestos existentes, resultando ser un insumo fundamental para los diferentes subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos (Procesos de Selección, Desarrollo de Carrera, Movilidad y Búsquedas Internas, Transferencias y Adscripciones, entre otros).

El mismo fue pensado de forma flexible para que pueda ser utilizado como herramienta de gestión y aplicarse en función de las mejoras que se produzcan en el marco de la Carrera Administrativa del Personal.

Entre sus principales objetivos se destacan:

- ✓ Estandarizar los puestos existentes en la APN en perfiles lo suficientemente flexibles para que puedan adaptarse a los distintos contextos y necesidades de cada organismo y/o jurisdicción.
- ✓ Posibilitar un enfoque y lenguaje común que garantice una gestión objetiva y eficaz.
- ✓ Identificar puestos de trabajo a partir de su denominación y pertenencia a determinado Grupo/Familia/Sub Familia.

La implementación del Nomenclador impacta de manera integral en la gestión de Recursos Humanos, en tanto que:

- ✓ Organiza y ordena el universo de puestos existentes en la APN en Grupos, Familias y Subfamilias.
- ✓ Facilita la aprobación y registro de cargos a convocar a Concurso.
- ✓ Contribuye en el diseño y selección de Trayectos Formativos.
- ✓ Colabora en la mejora del Sistema de Evaluación de Desempeño.
- ✓ Facilita la Movilidad Interna de los colaboradores de la APN.
- ✓ Ordena la contratación del personal bajo los mismos estándares que los cargos a concursar.

Si bien esta es una herramienta fundamental para la confección de perfiles, es de mayor utilidad para puestos más bien transversales y generales, dado que muchas veces lo que ocurre con los puestos correspondientes a la Alta Dirección Pública, es que requieren de cierta especificidad que sólo las áreas a las cuales corresponden, o sus superiores jerárquicos conocen.

Por este motivo, en estos casos los perfiles son confeccionados por el área requirente en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos, utilizando las herramientas facilitadas por la

Dirección de Carrera.

Dicha herramienta cuenta con campos flexibles y campos desplegables, que podrán ser completados en función de las necesidades y características particulares de cada área o sector de los distintos organismos.

En este punto, es importante mencionar que será responsabilidad de las unidades a cargo de las acciones en materia de personal velar para que cada perfil responda a tales necesidades y características de su organismo y/o jurisdicción, y no así a las de su posible ocupante. Es importante diferenciar el perfil del puesto:

-*Puesto*: conjunto de actividades y tareas, relacionadas con el objetivo del puesto y la definición de responsabilidades en el marco de la organización. Tiene en cuenta también los requisitos y competencias que se requieren para desempeñarse en el mismo.

-*Perfil*: surge a partir de la ubicación de un puesto dentro de determinada estructura orgánica, configurando las necesidades particulares que demanda el área para que una persona pueda ocupar el mismo.

A continuación, a modo de ejemplo, se podrá visualizar en detalle dicha herramienta en las siguientes imágenes:

INGRESO DE DATOS
Perfiles SINEP - FSimple

¿Con Reserva PCD?

GRUPO	Transversal
FAMILIA	Servicios Administrativos
SUBFAMILIA	Soporte Administrativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Referente de Soporte Administrativo
ORIENTACIÓN	con orientación en
NIVEL DE DESTREZA	MEDIO
DEPENDENCIA JERÁRQUICA	PRESIDENCIA DE LA NACIÓN - SECRETARIA GENERAL -SUB

ALCANCE GENERAL DEL PUESTO (OBJETIVO)

	PRINCIPALES ACTIVIDADES o TAREAS
1	Efectuar la distribución de la documentación.
2	Resolver los problemas de tramitación que surgen en etapas relevantes del p
3	Controlar el seguimiento de las tareas realizadas, manteniendo permanente
4	Realizar el control y seguimiento de los recursos asignados a las unidades c
5	Mantener actualizada la agenda de las autoridades.
6	Gestionar el aprovisionamiento de materiales, útiles y elementos para el des
7	Registrar y tramitar actuaciones, expedientes, notas y demás documentación
8	Brindar soporte técnico en la elaboración de informes.
9	Asegurar la atención a usuarios internos y externos informando adecuadam
10	Asistir en la organización de citas, entrevistas, reuniones y eventos.
11	Entender en las rendiciones de fondos, tramitación de pasajes y viáticos y ot
12	Compartir conocimientos y experiencia con el equipo de trabajo del que forr
13	Asesorar en los temas relevantes del área desempeñando funciones de capa

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS TÉCNICO- PROFESIONALES

Nivel	GENERALES
MEDIO	a. Constitución Nacional Argentina. Art. 14, 14 bis y 16.
AVANZADO	b. Estructura Organizativa de la Jurisdicción Ministerial o Entidad Descentralizada.
MEDIO	c. Ley N° 25.164, Marco de Regulación de Empleo Público Nacional y su Decreto Reglamentario N° 1.421
MEDIO	d. Decreto N° 214/2006, Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional
MEDIO	e. Decreto N° 2.098/2008, Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional d
MEDIO	f. Ley N° 25.188, Ética en el Ejercicio de la Función Pública. Régimen Legal. Capítulos I y II, y sus modifi
MEDIO	g. Ley N° 19.549 de Procedimientos Administrativos y su Decreto Reglamentario N° 1.759/1972 (Texto Or
MEDIO	h. Decreto N° 336/2017, Lineamientos para la Redacción y Producción de Documentos Administrativos.

Nivel	COMPETENCIAS DEL DIRECTORIO
AVANZADO	Trabajo en Equipo y Colaboració
MEDIO	Organización del Trabajo

Fuente: *"Guía Metodológica para la Confección de Perfiles – Oficina Nacional de Empleo Público - Abril 2020*

Una vez confeccionados los mismos, se visualizarán de la siguiente manera:

SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO
CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO SECTORIAL DEL PERSONAL – DECRETO N° 2.098/2008 Y MODIFICATORIOS

TIPO DE CONVOCATORIA	INTERNA	Extraordinaria
Podrá participar el personal que revista como personal permanente y no permanente, según los artículos 8° y 9° de la Ley N° 25.164 de la Jurisdicción, Secretaría de Gobierno u Organismo al que pertenezca la vacante a cubrir. Dicha Convocatoria tendrá carácter excepcional y transitorio hasta el 31/12/2023.		

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	Referente de Soporte Administrativo

ALCANCE GENERAL DEL PUESTO
Asegurar la gestión y provisión integral de los servicios de asistencia administrativa y la relación con usuarios internos y externos.

PRINCIPALES ACTIVIDADES O TAREAS
Efectuar la distribución de la documentación.
Resolver los problemas de tramitación que surgen en etapas relevantes del procedimiento administrativo.
Controlar el seguimiento de las tareas realizadas, manteniendo permanentemente informada a las autoridades sobre el estado de situación.
Realizar el control y seguimiento de los recursos asignados a las unidades organizativas.
Mantener actualizada la agenda de las autoridades.
Gestionar el aprovisionamiento de materiales, útiles y elementos para el desarrollo de las tareas de la unidad y asegurar su existencia constante y guarda.
Registrar y tramitar actuaciones, expedientes, notas y demás documentación que ingrese y egrese de la unidad, verificando los sistemas de archivos convencionales e informatizados.
Brindar soporte técnico en la elaboración de informes.
Asegurar la atención a usuarios internos y externos informando adecuadamente dentro de las materias de su competencia y conocimiento, haciendo las derivaciones pertinentes cuando corresponda.
Asistir en la organización de citas, entrevistas, reuniones y eventos.
Entender en las rendiciones de fondos, tramitación de pasajes y viáticos y otras tareas equivalentes.
Compartir conocimientos y experiencia con el equipo de trabajo del que forma parte promoviendo que todos los integrantes del área estén en condiciones de resolver situaciones complejas que se puedan presentar.
Asesorar en los temas relevantes del área desempeñando funciones de capacitación para el personal del organismo.
Colaborar con el equipo de trabajo del área en la ejecución de tareas afines.

Fuente: *"Guía Metodológica para la Confección de Perfiles – Oficina Nacional de Empleo Público - Abril 2020*

Aquí podemos ver, a modo de ejemplo, una parte de los perfiles generados a través de la herramienta mencionada anteriormente.

Otra de las herramientas utilizadas es el Directorio de Competencias. El mismo agrupa distintos tipos de competencias junto con sus descriptores de comportamientos esperables, permitiendo valorar las capacidades del personal puestas en acción en sus principales tareas y funciones.

Asimismo, se define como un instrumento que permite sentar las bases para el desarrollo de los procesos y subsistemas de Recursos Humanos, favoreciendo la gestión integral del personal, impactando directamente en la Selección de Personal, dado que permite realizar la selección de postulantes garantizando el cumplimiento de los requisitos establecidos en el perfil del puesto, como así también identificar a las personas con idoneidad para ocupar cargos de impacto dentro de la organización.

En este sentido, el Directorio de Competencias es un instrumento idóneo para, entre otras funcionalidades, diseñar perfiles de puesto para el ingreso a la APN, mediante Procesos de Selección, identificando las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones y tareas a desempeñar.

➢ ¿Cuáles son las competencias de la Dirección de Procesos de Selección de Personal?

La responsabilidad primaria de la Oficina Nacional de Empleo Público es la de asistir a la Secretaría de Gestión y Empleo Público en el diseño e implementación de políticas públicas. Dentro de dicho marco se identifica como una pieza fundamental los procesos de selección del personal, para el personal que pretende revistar en la Planta Permanente del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial “Sistema Nacional de Empleo Público”, homologado por Decreto N° 2098/2008, como así también en otros escalafones de la APN.

Desde esta perspectiva, la Dirección de Procesos de Selección de Personal, se encuentra orientada a satisfacer necesidades concretas actuales, asociadas a los nuevos paradigmas en gestión de personal, que hacen menester transformar los saberes tradicionales, dando paso a nuevas metodologías, que reformuladas, sirvan a los fines últimos perseguidos por el Estado en materia de incorporación de personal.

A continuación, se detallarán las principales competencias de la mencionada Dirección:

➔ *Diseño, desarrollo e implementación*: Intervenir en el diseño, desarrollo e implementación de los procesos de selección de personal en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

➔ *Asesoramiento*: Asesorar técnicamente a las unidades organizativas de Recursos Humanos, de la Administración Pública Nacional en materia de procesos de selección y reclutamiento de personal.

➔ *Sistematización:* Intervenir en la sistematización de los procedimientos de selección del personal para cargos de Alta Dirección Pública en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

➔ *Consolidación de Buenas Prácticas:* Contribuir en la difusión de nuevos conocimientos y en la consolidación de buenas prácticas sobre procesos de selección de personal en la Administración Pública Nacional.

➔ *Elaboración Normativa*: Colaborar en la elaboración de la normativa de los procesos de selección de personal.

➔ *Transparencia y Difusión:* Asegurar la recopilación de normas, jurisprudencia, doctrina y dictámenes asegurando su adecuada difusión y la mayor transparencia de los temas vinculados con los procesos de selección de personal.

➔ *Oferta Anual de Empleo:* Intervenir en la oferta anual de empleo público en el ámbito

de la Administración Pública Nacional.

➔ *Capacitación:* Diseñar e implementar planes de capacitación específicos sobre procesos de selección para la Alta Dirección Pública en coordinación con el Instituto Nacional de la Administración Pública.

➔ *Informes y Estadísticas*: Elaborar información estadística en materia de los procesos de selección de personal y colaborar en el diseño, ejecución y/o análisis de estudios pertinentes.

Los Procesos de Selección en los distintos sectores: Público vs. Privado

En lo que respecta a las organizaciones del ámbito privado, la Gerencia de Recursos Humanos es una de las áreas con mayor influencia en el organigrama funcional, sobre todo porque en los últimos años y, en consecuencia de los cambios abruptos que impone el mercado, los Ceos de las empresas, deben implementar ajustes cada vez más vertiginosos y la gestión de Recursos Humanos, entre ellos, el proceso de Reclutamiento del talento y el proceso de Selección de sus candidatos, se han convertido en una tarea de continuo trabajo e innovación.

Encontrar, contratar y retener a los mejores talentos es un desafío, pues deben proveer a la organización de todo el capital humano que necesite para cumplir con los objetivos empresariales.

Para lograrlo, RRHH debe ser práctica, creativa, ágil, moderna y actualizada, en constante sintonía con el contexto y estar alineada con la Misión, Visión y Valores de la empresa, porque esa es la manera en que podrá ofrecerle el candidato ideal.

En una primera observación, se puede establecer que, en la línea de tiempo, es el proceso de Reclutamiento quien aparece primero, para dar lugar luego, al Proceso de Selección de Personal propiamente dicho.

Cada uno de ellos tiene sus particularidades, procesos, técnicas y estrategias que los diferencian y definen. Pero los mismos forman parte de un todo, funcionan entre sí como las dos caras de una moneda, siendo momentos diferentes de un proceso completo de reclutamiento y selección.

Habiendo establecido la independencia y continuidad en el tiempo de ambos procesos,

profundizaré en cada uno para observar con claridad sus características.

➔ ***Reclutamiento***: Es el proceso mediante el cual los profesionales de la Gerencia de RRHH, identifican, encuentran y atraen a los candidatos más capacitados para ocupar un determinado puesto, en un determinado tiempo.

Para ello deben convocar, mediante varias técnicas de divulgación, a los posibles candidatos, que cumplan con los requisitos que el puesto demanda. La necesidad de cubrir una vacante en la organización impulsa la búsqueda del candidato, la cual da inicio el proceso de Reclutamiento.

Los cargos vacantes se pueden cubrir de dos maneras, a través de:

-Búsqueda interna:

Por transferencia de un empleado de la empresa a otra área de la misma donde su capacidad es requerida, por promoción o, por ambas a la vez.

-Búsqueda externa:

Haciendo una convocatoria al mercado externo para ampliar o renovar la dotación, según corresponda.

La búsqueda de un recurso humano en la empresa no surge por iniciativa de la Gerencia de RRHH, sino que surge de la necesidad real de alguna de las áreas en la organización, cuya satisfacción responde al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Esta necesidad, puede surgir porque hay que cubrir un puesto vacante y puede tener varios orígenes, cualquier motivo por el cual un empleado abandona la organización, renuncia, fallecimiento o despido, etc. o por el crecimiento operativo de la misma, en cualquiera de sus dimensiones.

Una vez que la gerencia recibe el pedido de personal para cubrir un puesto, la primera acción que RRHH debe realizar, es entrevistarse con el gerente de la necesidad, es decir, debe hablar con el gerente del área que necesita cubrir esa vacante, escuchar y preguntar, indagar acerca del perfil del puesto que se va a ocupar, acerca de las capacidades, habilidades y competencias que el candidato debería reunir, acerca de las tareas que va a realizar, sobre las acreditaciones intelectuales que son requisito para el puesto, pero también es importante conocer las cualidades personales y el talante del carácter deseables, en la persona que se va a incorporar al equipo de trabajo.

Además de conocer meticulosamente las funciones y responsabilidades que describe el puesto, los profesionales a cargo de la búsqueda, deben saber cuáles son los beneficios que puede ofrecer la empresa para el cargo que demanda satisfacción, es decir, salarios y beneficios extra que la organización le brinda a sus empleados y todo tipo de información que pueda funcionar como atracción para los mejores candidatos, por ejemplo, desarrollo de carrera, capacitación, viajes, home office, gimnasio, bonos, etc.

Se procede entonces con el planeamiento, se debe realizar un estudio de mercado y obtener datos como, por ejemplo, que tipos de perfiles buscan otras empresas, cuales son las posibilidades demográficas de conseguir el candidato, elegir las fuentes más adecuadas para el reclutamiento y evaluar costos y plazos de tiempo que serán invertidos. Luego se pone en marcha la estrategia.

La convocatoria debe ser selectiva, debe lograr atraer a los mejores candidatos para ese puesto, por tal motivo, la forma y los medios que se elijan para ello, serán de suma importancia.

Se deben publicar los anuncios de búsqueda, que deberán brindar información acerca de los requisitos que deben reunir los candidatos y sobre lo que se espera de ellos, también debe hacer mención sobre los beneficios de trabajar para la empresa convocante además de informar, las vías de comunicación abiertas.

El proceso de reclutamiento termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. A partir de aquí en adelante, comienza el proceso de Selección.

➔ ***Selección de Personal***: El Proceso de Selección de personal, se diferencia además del proceso anterior, por poseer mayor complejidad, el cual requiere la asistencia de expertos para ser llevado a cabo con eficiencia y lograr su eficacia.

Es un proceso que requiere inversiones de tiempo y dinero y tiene como finalidad elegir al candidato ideal para el puesto que necesita la empresa. La inversión de tiempo está en relación con la evaluación de los candidatos presentados por el Reclutamiento, quienes deben transitar por una serie de pasos que deben ir cumpliendo para avanzar en la evaluación o quedar en el camino.

El proceso de selección conlleva también para los candidatos rechazados, una cuota de frustración que debe ser considerada por los profesionales de RRHH, por lo que habitualmente se sugiere, darle a la persona una breve devolución o feedback. Durante la Selección, se aplicarán técnicas como, por ejemplo, entrevistas individuales, encuentros situacionales en grupo, psicotécnicos, etc.

También en este proceso se deben respetar las regulaciones legales, pero más allá de las leyes, cada organización tiene un margen para disponer de las pruebas que decidan aplicar a los candidatos y ellas tendrán que ver con el estilo empresarial de la organización y por sobre todo, con las características del puesto que se desea cubrir.

Con los avances tecnológicos, en los últimos años se han puesto en práctica varias e innovadoras formas de reclutar y seleccionar personal para una empresa.

Luego de clasificar las solicitudes recibidas y seleccionar las más adecuadas, habitualmente se procede a realizar un contacto con el postulante.

Estas soluciones digitales, conllevan las ventajas de acortar los tiempos y reducir costos, por ejemplo, el uso para un primer acercamiento con el candidato con llamados telefónicos, o pequeñas encuestas por WhatsApp, entrevistas telefónicas, videollamadas, videoconferencias, etc. Que incluso podrían ser grupales, según la cantidad de participantes en la selección, el target del puesto solicitado o la celeridad con que se necesita cubrir dicho puesto. Luego se pueden realizar entrevistas personales con los candidatos mayormente valorados.

Se mencionó con anterioridad, además del tiempo, una inversión de dinero en el proceso de Selección, este costo, está en función de los profesionales que se necesitan para cumplir con las normativas y las necesidades e intereses de la empresa.

Una vez que se han cumplido con todas las etapas del proceso de Selección, se procederá a elegir al mejor candidato para ese puesto en la organización y se lo acompañará en el proceso hasta la firma del contrato.

De la eficacia en el proceso de Selección, al abastecer a la empresa del capital humano que necesita, depende en parte, el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
El proceso de Selección de personal conlleva cada vez una mayor importancia, porque RRHH no solo debe proveer a la organización del personal idóneo para el puesto vacante, sino que además, la persona que se incorpora a la dotación debe ser alguien capaz de sintonizar con la cultura y los valores de la empresa.

En lo que respecta al ámbito público, específicamente a la Administración Pública Nacional, los procesos de selección de personal se rigen mediante normativas, las cuales establecen un régimen de selección, que se conforman de distintas etapas por las cuales debe atravesar el candidato.

Atendiendo a los procesos de selección, varias son las aspiraciones perseguidas por el marco normativo que los ha regulado, que pretende tener impacto en la sociedad e identificar a los procesos con la transparencia, mérito e igualdad de oportunidades, para el acceso al empleo en la Administración Pública Nacional.

La posesión del cargo, por la persona más idónea y capacitada, ha sido un principio rector que ha guiado, no sólo la normativa específica referida a los procesos, sino a toda normativa referida al empleo público en las últimas décadas.

Dan muestra de ello, diversos artículos específicos y explícitos al respecto. Así como la Ley N° 25.164 establece como una de las condiciones para el ingreso a la Administración Pública Nacional, la previa acreditación de condiciones de conducta e idoneidad para el cargo, que se verificarán mediante los regímenes de selección que se establezcan, asegurando el principio de igualdad en el acceso a la función pública, el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, homologado mediante el Decreto N° 214/2006, agrega

que los regímenes de selección en cuestión, deben asegurar los principios de publicidad, transparencia e igualdad de oportunidades y de trato en el acceso a la función pública.

Los procesos de selección para la cobertura de vacantes se dividen en cuatro grandes etapas con distintas instancias evaluatorias. De cada una de ellas se obtendrá un resultado distinto, que a su vez formará parte de la calificación final, mediante la que se conformará el orden de mérito o terna, según corresponda.

A continuación, describiré en detalle cada una de dichas instancias.

- **Evaluación de Antecedentes Curriculares y Laborales**

Esta etapa evaluatoria consistirá en la valoración de los antecedentes que haya acreditado cada

postulante en términos de revisión de la experiencia y formación del aspirante de acuerdo a los requisitos exigidos en las Bases de Concurso.

La Coordinación Concursal evaluará, según la puntuación objetiva determinada por el Comité de Selección en grillas previamente confeccionadas, la documentación integrada al CV (expediente electrónico) de los postulantes y asignará el correspondiente puntaje.
Sólo pasarán a la siguiente etapa quienes hayan obtenido un puntaje de SESENTA (60) puntos o más, de los CIEN (100) puntos asignados a esta etapa.
El órgano de selección, conformará una grilla de valoración de antecedentes curriculares y laborales, a fin de la asignación de puntajes de cada uno de los datos certificados con documentación respaldatoria de los postulantes.

Para la elaboración de la grilla de evaluación de antecedentes, el comité deberá diferenciar dos componentes:

-*Antecedentes Curriculares*: el comité deberá asignar puntuación a cualquier antecedente de formación académica requerida para el perfil del puesto a concursar.

-*Antecedentes de Experiencia Laboral*: se deberá asignar puntuación a cualquier antecedente de experiencia laboral, en cantidad de años de certificaciones presentadas, en la especialidad pertinente a la función o puesto de trabajo concursado.

Una vez confeccionadas las grillas de valoración, el Coordinador Concursal asignará el puntaje a cada postulante comparando la documentación respaldatoria presentada por el postulante con el puntaje otorgado por el Comité. Los resultados serán volcados en un acta, la que será ratificada por el Comité de Selección, y publicada en la página dispuesta para tal fin.

Asimismo, la Coordinación Concursal, establecerá un cronograma para la realización de la evaluación técnica general, invitando mediante correo electrónico a los postulantes que

hubieran superado la puntuación mínima requerida.

❖ **Evaluación Técnica**

La misma consta de tres evaluaciones distintas que tienen como objetivo común el análisis del grado de conocimientos, habilidades, dominio y posesión de las competencias laborales exigidas para el ejercicio efectivo de la función o puesto a concursar.

A tal efecto se podrán utilizar diferentes metodologías y tecnologías para dicha comprobación, las que deberán hacerse constar en las Bases del Concurso.
La Evaluación Técnica es anónima, por lo que el postulante deberá elegir un seudónimo para utilizar en la prueba.
Aquellos postulantes que hayan obtenido el mínimo de SESENTA (60) puntos en la etapa anterior podrán participar de la evaluación técnica.

A fin de instrumentar las diversas instancias de la evaluación técnica, la Coordinación Concursal, publicará en el portal web el cronograma establecido, siendo esta publicación comunicación fehaciente a todos los fines para los postulantes.

La misma será llevada a cabo mediante, Evaluación General, Evaluación Sustantiva y Proyecto de Gestión Institucional.

❖ **Evaluación General**

El examen es de carácter virtual, por lo que el postulante deberá acceder a la plataforma en el horario y día asignado. La misma tiene una duración no mayor a UNA (1) hora, y solo en caso de ser necesario por las características de la actividad se puede extender UNA (1) hora más.
Esta evaluación busca examinar las competencias generales requeridas para el perfil. Se podrá llevar a cabo mediante un sistema informático aprobado, que facilitará al postulante una serie

de preguntas y respuestas mediante la modalidad “opción múltiple”.

Cabe destacar que la evaluación tendrá carácter de anónima, y que la corrección del mismo será realizada en forma sistemática, vinculando los datos de cada postulante con el de su usuario recién al momento de generar el acta con los resultados totales de la evaluación.

El puntaje obtenido será la suma de respuestas correctas, siendo la puntuación máxima CIEN (100) puntos. Sólo aquellos postulantes que alcancen al menos SESENTA (60) puntos podrán llevar a cabo la evaluación sustantiva.

Culminada la etapa de Evaluación General, la Coordinación Concursal labrará un acta con el puntaje obtenido, la cual deberá ser ratificada por el Comité de Selección, y publicará la misma en el portal web determinado por la SECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO. Asimismo, publicará el cronograma para la realización de la siguiente instancia.

❖ **Evaluación Sustantiva**

La evaluación sustantiva tiene como objetivo determinar el grado de conocimiento, habilidades, dominio y posesión de las competencias técnicas laborales específicas exigidas para el ejercicio efectivo de la función y puesto de trabajo. La misma será confeccionada por el Comité de Selección y se podrán utilizar distintas metodologías, las que deberán quedar descriptas en las bases del concurso.

Esta evaluación será de carácter presencial, cada postulante deberá presentarse con su DNI en el día y horario que oportunamente se le indique.
El examen tendrá una duración de DOS (2) horas, que podrá extenderse UNA (1) hora más en caso de ser necesario y determinarlo así el comité.

El Comité de Selección corregirá las evaluaciones sustantivas y labrará el acta con la puntuación

obtenida por cada postulante.

Como en la etapa anterior, sólo podrán acceder a la siguiente instancia aquellos que obtengan un mínimo de SESENTA (60) puntos en esta instancia.

❖ **Proyecto de Gestión Institucional (PGI)**

En el momento de llevar a cabo la Evaluación General, o cuando lo determinen las bases de cada concurso, cada postulante deberá presentar una Proyecto de Gestión Institucional, el que deberá ser acorde a las directivas que oportunamente determinen las Autoridades Superiores de las que dependa la función o puesto a cubrir, y a la misión, responsabilidad y acciones prescriptas en la norma aprobatoria de la estructura organizativa correspondiente para dicho puesto.

En las bases del concurso se detallará la extensión y el formato que deberá tener este proyecto, el que deberá ser entregado de la forma allí establecida, pero, invariablemente, bajo pseudónimo. En las Bases del Concurso se establecerá la fecha límite para la presentación del mismo, la cual no podrá ser posterior al inicio de la presente etapa.

El Comité evaluará los proyectos de las personas que alcancen esta instancia otorgándole a cada uno, la calificación de “Meritorio” (1.00) o “Suficiente” (0.90) según corresponda, coeficiente que será multiplicado por el puntaje obtenido en la Evaluación Sustantiva.

Finalmente, el Comité elaborará el acta correspondiente, en el que se detallará la calificación obtenida tanto en la Evaluación General como en la Evaluación Técnica, correspondiendo a cada una el CINCUENTA PORCIENTO (50 %) del puntaje total de la etapa.

❖ **Evaluación mediante Entrevista Laboral**

Se convocará para la realización de la Entrevista Laboral a quienes se ubiquen hasta los primeros QUINCE (15) puestos del Listado de Candidatos o hasta situación de desempate.

En caso que no se verificara dicha situación o que los candidatos no fueran suficientes, accederán a la siguiente etapa todos los postulantes que estuvieran en el Listado de Candidatos. La entrevista, que tendrá una duración máxima de UNA (1) hora, será llevada a cabo por el Comité de Selección basados en una grilla confeccionada y aprobada previamente.

Se podrá utilizar el Proyecto de Gestión Institucional presentado por cada postulante como una instancia dentro de la Guía de Entrevistas, orientada a evaluar las competencias laborales exigidas por el perfil del puesto a concursar, obteniéndose el puntaje de cada postulante mediante el promedio resultante de las puntuaciones que cada integrante de comité haya valorado.

Asimismo, en caso de que así lo determine el comité, la entrevista podrá llevarse a cabo a distancia mediante sistemas de teleconferencia o similar.

El puntaje será determinado mediante lo que se hubiera establecido oportunamente en la grilla, y sólo podrán acceder a la siguiente etapa aquellos que obtengan más de SESENTA (60) puntos.

En caso de que algunos de los primeros QUINCE (15) postulantes del Listado de Candidatos no obtuviera el puntaje mencionado se llamará los postulantes restantes, respetando el orden de mérito.

El puntaje del entrevistado deberá ser resuelto al finalizar la entrevista o en el mismo día en que ésta se efectúe.

❖ **Evaluación de Perfil Psicológico**

En esta etapa, cada postulante será evaluado mediante diversas técnicas, instrumentadas por un profesional matriculado, el que confeccionará un informe que remitirá al Coordinador Concursal. En dicho informe el mencionado profesional evaluará la adecuación de las características de personalidad y de las competencias necesarias de liderazgo y conducción vinculadas con el mejor logro del desempeño laboral efectivo en el puesto de trabajo.

En dicho informe, se otorgará a cada postulante la calificación de "Muy Adecuado" o "Adecuado", pudiendo el Comité, en este último caso solicitar una ampliación de dicho informe.

La aprobación o no de la etapa, así como la calificación que se asigne a cada postulante, son responsabilidad última del Comité.

❖ **Calificación final y Orden de Mérito**

Con el fin de obtener el Orden de Mérito definitivo, el Comité procederá a confeccionar un acta en el que se detallarán las puntuaciones que cada postulante haya obtenido en cada una de las primeras tres etapas. Las mismas serán multiplicadas por el puntaje ponderado que le correspondiera y se sumarán entre sí. El resultado de esta operación, será multiplicado a su vez por el coeficiente que corresponda según la calificación obtenida en la etapa de Evaluación del Perfil Psicológico, de lo que se obtendrá la calificación final de cada postulante.

Estas calificaciones serán dispuestas en orden descendente para elaborar el Orden de Mérito.

Finalmente, el Comité de Selección elevará a la SECRETARÍA DE GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO el Orden de Mérito resultante, a fin de que esta pueda emitir el Acto Administrativo correspondiente, en el que se hará la elección si se hubiere determinado en las bases que el Proceso se resolvería por Terna.

❖ **Designación**

Una vez concluido el proceso de selección, la Jurisdicción donde se integre el cargo procederá a notificar al postulante que iniciará el proceso de designación.

Atento lo detallado anteriormente respecto a los procesos de selección llevados a cabo en los ámbitos tanto privado como público, podemos ver que si bien el motivo que da inicio a los mismos coincide, la necesidad de cubrir una vacante solicitada por la organización, el desarrollo de dichos procesos difiere ampliamente.

Esto da cuenta de cierta manera de las distintas culturas organizacionales que mantienen las mismas. Pero a pesar de ello, hay una similitud que ambas comparten, la importancia de los procesos de selección de personal como medio para que la organización cuente con el personal idóneo en cada uno de sus puestos.

Innovación en los Procesos de Selección: Consecuencias de la Pandemia

Actualmente vivimos en una realidad la cual se encuentra inmersa en un mundo VICA. La descripción de este paradigma hace referencia a lo volátil, incierto, complejo y ambiguo. De ahí la sigla que describe una visión actualizada del escenario de las organizaciones cada vez más complejo e imprevisible, con novedades tecnológicas todos los días, nuevos procesos y coyunturas que transforman las mismas sin poder encontrar un punto estable y constante.

Se trata de una disrupción inherente al mundo de las organizaciones, cuyos efectos se ramifican tanto en el trabajo como en la vida personal de los empleados. La transformación digital promueve cambios continuos, y las empresas e industrias deben ir adoptándolos para seguir siendo sólidas en un mundo vertiginoso, caracterizado por la ambigüedad y la incertidumbre.

El contexto VICA afecta la estrategia empresarial, el modo en que las compañías se relacionan con sus clientes y cómo los líderes conducen la organización. Este entorno actual se debe en

esencia a la transformación digital y el constante movimiento que provoca en las respuestas de los equipos de trabajo y la gestión del cambio. La estabilidad de las cosas en el tiempo es un factor que ha quedado atrás. Todo el tiempo surgen novedades que requieren nuevas adaptaciones y estrategias, cuyos efectos pueden ser abrumadores.

El mundo VICA hace referencia a ese ritmo de cambios constantes y tiempos difíciles. A continuación describiré sus cuatro dimensiones:

➔ Volatilidad: Las organizaciones se enfrentan a procesos que provocan cambios bruscos, dado que los directivos deben conducir actualizaciones recurrentes en las normativas y en las tecnologías.
En este contexto de transformación, el rol de recursos humanos es acompañar y facilitar una respuesta rápida y efectiva.

➔ Incertidumbre: Las competencias de antaño y los métodos de gestión tradicionales ya no son suficientes para el desarrollo de las compañías. La incertidumbre es un tema imperante y la tecnología es una oportunidad, pero del mismo modo genera desconfianza. Es necesario que los líderes ayuden a comprender las ventajas competitivas que traen las tecnologías digitales.

➔ Complejidad: Salirse del estado de confort abre nuevas oportunidades, pero requiere enfrentar el sentido confuso o la falta de conexión con el mundo de trabajo conocido. El desarrollo de competencias y la organización de conocimiento suplantan las formas obsoletas de trabajo, por lo cual es necesario adaptarse para poder incorporar tecnología novedosa y afrontar los nuevos desafíos.

➔ Ambigüedad: De estas tres dimensiones deriva la ambigüedad. Surgen contradicciones y equívocos que hay que superar de forma continua. La pregunta es cómo seguir siendo productivos en un mundo lleno de ambigüedades. Existen soluciones tecnológicas para las

diferentes gestiones y análisis de métricas, pero la preocupación radica en decidirse, dimensionar la capacidad e iniciarse en el camino digital.

El mundo VICA se presenta como un paradigma complejo para las organizaciones, que moviliza a dar respuestas rápidas y transformarse continuamente. A través de la innovación, el aprendizaje colaborativo y la revolución tecnológica, las mismas pueden encontrarse cara a cara con nuevas formas de gestión y volver a aprender con el devenir de las oportunidades. Surgen desafíos urgentes, cuyas aristas pueden aprovecharse para generar mayor valor.

Podemos observar un claro ejemplo de lo anteriormente mencionado en el impacto que tuvo la pandemia respecto a las modalidades y metodologías de los procesos de selección.
Las mismas tuvieron que ser modificadas y adaptarse a un nuevo mundo de forma imprevista, debido a que el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote del virus COVID-19 a nivel global como una Pandemia y en los días subsiguientes se constató la propagación de casos y su llegada a nuestro país.

En este marco, mediante el Decreto N° 260 del 12 de marzo de 2020 y sus modificatorios, el PODER EJECUTIVO NACIONAL amplió la emergencia pública en materia sanitaria establecida por la Ley N° 27.541, en virtud de la Pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en relación con el Coronavirus COVID-19, por el plazo de un año.

La evolución de la situación epidemiológica exigió la adopción de medidas rápidas, eficaces y urgentes, como lo ha sido establecer una medida de aislamiento social, preventivo y obligatorio, con el fin de proteger la salud pública, a través del Decreto N° 297 del 19 de marzo de 2020.

Posteriormente, fue dictado el Decreto N° 235 del 8 de abril de 2021 - modificado por su similar N° 241 del 14 de abril de 2021 - estableciendo medidas generales de prevención y disposiciones locales y focalizadas de contención, basadas en evidencia científica y en la dinámica epidemiológica, que debieron cumplir todas las personas, a fin de mitigar la propagación del

virus SARS-CoV-2 y su impacto sanitario.

Luego, se dictó el Decreto N° 287 del 30 de abril de 2021 por el que se establecieron medidas generales de prevención respecto de la COVID-19 de aplicación en todo el país, y disposiciones locales y focalizadas de contención de contagios.

Las referidas medidas de aislamiento y distanciamiento social implicaron que las personas debieron permanecer en sus residencias habituales o en el lugar donde se encontraban y abstenerse de concurrir a los lugares de trabajo para mitigar el impacto sanitario del COVID-19, con el objetivo de proteger la salud pública.

En virtud del aislamiento dispuesto por el Poder Ejecutivo Nacional, por la Resolución de la Secretaría de Gestión y Empleo Público N° 3 de fecha 13 de marzo de 2020, se facultó a los titulares de las jurisdicciones y organismos que integran el Sector Público Nacional a dispensar del deber de asistencia a su lugar de trabajo a los agentes cuyas tareas habituales u otras análogas pudieran ser realizadas desde su hogar o remotamente, en las condiciones que se establecieron y en el marco de la buena fe contractual.

En el mencionado contexto de aislamiento y trabajo remoto, no resultó posible que los coordinadores concursales, miembros del Comité de Selección, veedores, aspirantes y postulantes efectuaran las reuniones, evaluaciones y entrevistas necesarias a los fines de cumplir con el proceso de selección, de la manera presencial en que se realizaban habitualmente.

En virtud de las citadas restricciones y teniendo en consideración que la estabilidad es un derecho impostergable del trabajador, ha resultado oportuno permitir que mientras se encontrara vigente la emergencia sanitaria, las reuniones de los comités, evaluaciones y entrevistas y otras etapas e instancias que comprenden el proceso de selección, pudieran ser implementadas mediante medios que permitan la participación a distancia de los distintos actores intervinientes y facultar a la Oficina Nacional de Empleo Público a dictar las normas operativas, aclaratorias

y/o complementarias y a establecer los procedimientos que resulten necesarios.

De esta forma, la organización ha tenido que adaptarse a los nuevos cambios, y quienes la gestionan han debido implementar respuestas rápidas a fin de poder afrontar la nueva realidad presentada.

Por lo cual, a través de la Resolución N° 45/2021, se ha determinado que las diversas etapas e instancias que comprenden el proceso de selección, podrían ser implementadas mediante medios virtuales y/o digitales, que a tal efecto disponga la Secretaría de Gestión Y Empleo Público, en la medida que continuaran subsistiendo las medidas generales de prevención dictadas, y/o sus similares, respecto de la COVID-19 de aplicación en todo el país, en el marco de la declaración de pandemia emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Como consecuencia de ello, los postulantes que se encontraban en alguna instancia del proceso de selección, o bien los futuros candidatos que debieran atravesar nuevos procesos, han debido adaptarse a las nuevas modalidades y capacitarse a fin de conocer y aprender los nuevos métodos virtuales y/o digitales.

En este sentido, ha sido indispensable el rol de las áreas de Recursos Humanos a fin de realizar cursos de capacitación, tanto en lo que refiere a las modificaciones del nuevo proceso, como así también en relación a la adquisición de distintas competencias fundamentales que todo trabajador debiera tener para enfrentar de una forma más eficaz las nuevas formas y modalidades de trabajo:

-Creatividad: para diseñar, proponer y coordinar las políticas de innovación administrativa y tecnológica del Estado en sus distintas áreas.

-Capacidad de innovación tecnológica: en este contexto, será importante que quienes conforman la organización puedan tener habilidades para adaptarse y manejar las distintas tecnologías e

implementaciones de sistemas informáticos.

-Adaptación al cambio: dado que estamos inmersos en un mundo VICA es troncal que los individuos puedan adaptarse a los cambios que presente la organización en el contexto en el cual está inmersa.

Una de las innovaciones que ha surgido debido a la necesidad de sistematizar gran parte del proceso de selección es la plataforma Concursar 2.0.

Previo a la pandemia, todas las instancias de acreditación documental y etapas evaluatorias se realizaban de modo presencial, así como también las reuniones de comité.

Ante el impedimento de poder llevar a cabo los concursos con dicha modalidad, la Secretaría de Gestión y Empleo Público ha implementado medios virtuales y digitales que han permitido seguir con los procesos.

El portal web concursar, es un sistema de inscripción para todos aquellos aspirantes que desean ingresar a la planta permanente del Estado, en el ámbito del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal del Sistema Nacional de Empleo Público SINEP, homologado por el Decreto N° 2098/2008.

En este ámbito de competencia, el sistema Concursar se constituye como un sistema de inscripción que permite registrarse y cargar toda la información referida a los antecedentes curriculares y laborales, requisito excluyente para poder participar de los procesos de selección a implementarse.

En dicho portal también se puede visualizar toda la información sobre las convocatorias vigentes para el acceso a cargos vacantes en las diversas Jurisdicciones y Organismos en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

Del mismo modo, todo lo que refiere a instancias evaluatorias como ser la Evaluación Técnica, la Evaluación de Perfil Psicológico y la Evaluación mediante entrevista laboral, se han modificado y han pasado a realizarse de forma virtual, a través de distintas plataformas.

Esto demuestra la rápida respuesta que deben tener las organizaciones ante cambios tan abruptos, a fin de poder adaptarse a los mismos y reinventarse para que los procesos no queden obsoletos. En este sentido, es fundamental el acompañamiento del área de Recursos Humanos para brindar apoyo y contención a los empleados ante distintas modificaciones e innovaciones en las metodologías utilizadas.

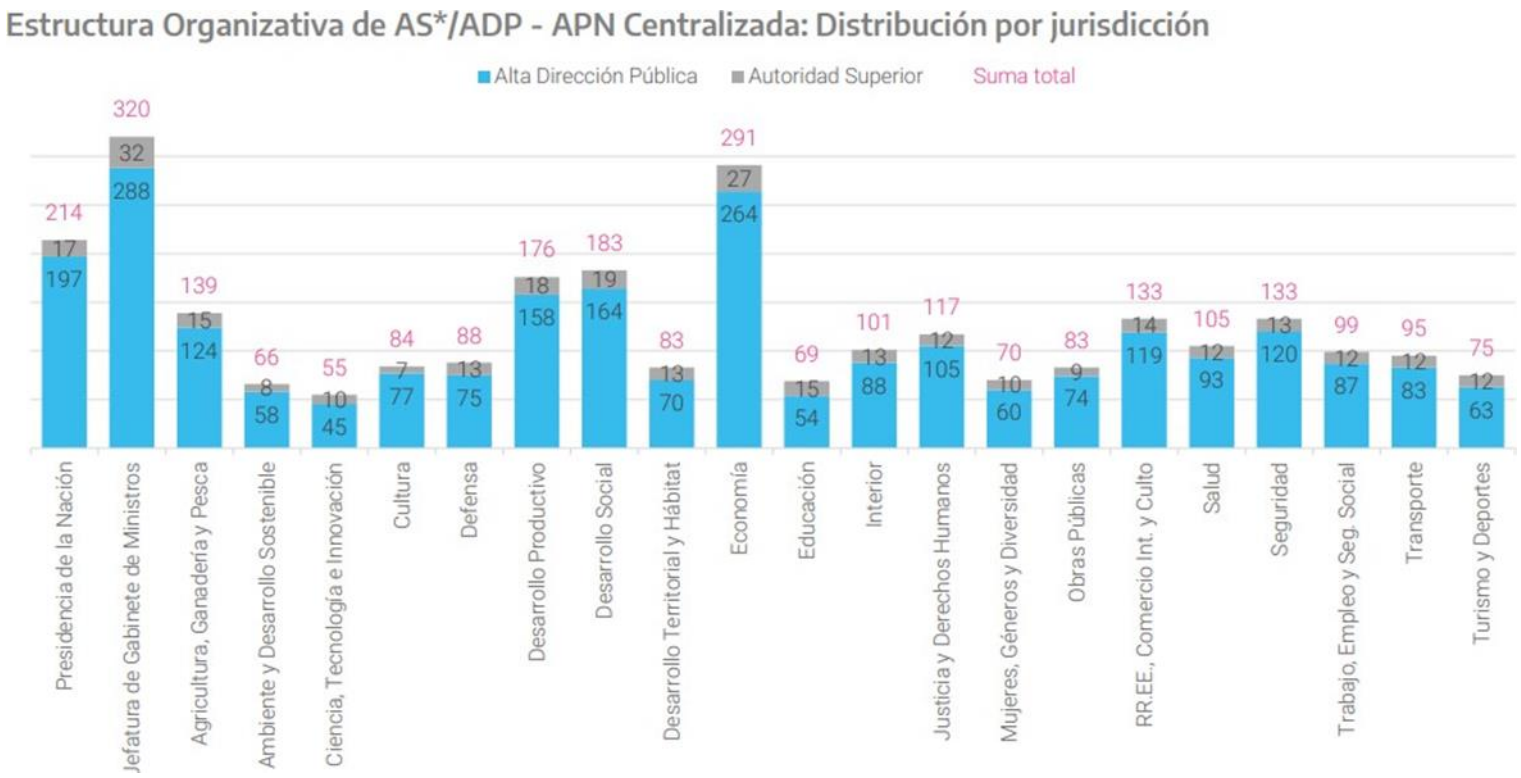
Análisis de Datos Estadísticos

En la siguiente imagen podremos observar la estructura organizativa de Alta Dirección Pública (ADP) correspondiente al Convenio SINEP (Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público).

Fuente: Base Integrada de Mapa del Estado

La Fuente de la cual se ha obtenido la información corresponde a los datos provenientes del procesamiento de la BIME (Base Integrada de Mapa del Estado), considerando sólo el espectro de unidades y cargos correspondientes al nivel de Alta Dirección Pública de la Administración Central a nivel nacional.

En el siguiente gráfico podremos observar la Estructura Organizativa de la Alta Dirección Pública de la Administración Pública Nacional Centralizada distribuida por jurisdicción. Allí se detalla la cantidad de cargos ADP que integra cada organismo.



Fuente: Base Integrada de Mapa del Estado

A partir de 2002 se generalizó el uso de las designaciones transitorias (por 180 días) de las posiciones con funciones ejecutivas en la Administración Pública Nacional central, exceptuadas de realizar los procesos concursales y de considerar mayormente los requisitos exigidos por la norma para el acceso a la Alta Dirección Pública.
A fines de 2018, la ADP estaba compuesta por aproximadamente 2.400 personas, los cuales representaban el 3,2% del total de empleados de la APN central[1].

Considerando ese segmento directivo dentro de la APN central correspondiente a las direcciones nacionales y generales - excluyendo coordinaciones y direcciones simples - el 87% del cuerpo directivo en esos niveles se encontraba designado bajo la modalidad transitoria y el 84% se encontraba exceptuado de los requisitos exigidos por la norma1.

En 2016 se inició el proceso para concursar las funciones ejecutivas en la APN central, a través de 125 llamados a concursos[2]. Sin embargo, su impacto fue poco significativo ya que las posiciones concursadas desde el inicio de la gestión hasta principios de 2019 solo representan un 5% del total del nivel directivo y se han mantenido las designaciones de corte político.
En diciembre de 2018 el 93% de los directores nacionales y generales estaba designado transitoriamente y el 80% estaba exceptuado de requisitos.

En el período comprendido entre 2020 y 2021 no se han realizado llamados a convocatoria abierta para cargos ADP, en dicho período se han llevado a cabo las modificaciones en lo que respecta a la sistematización del proceso de selección, como he mencionado anteriormente, motivo por el cual, más allá de las decisiones políticas que podrían haber intervenido de realizar o no dichos llamados, el sistema se encontraba en plena etapa de diseño y creación.

[1] Al hablar de excepción de requisitos se hace referencia a los exigidos por el artículo 7 (presupuestario) de la Ley 27.341 y en especial al artículo 14) del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del SINEP. Los funcionarios pueden estar exceptuados por uno, otro o ambos requisitos.

[2] Los datos sobre llamados a concurso se han relevado del Boletín Oficial y de la página web de Concursar https://www.argentina.gob.ar/concursar.

En el año 2022 se ha realizado, hasta el momento, una única convocatoria ADP, correspondiente al cargo de "Director Nacional de Impuestos" del Ministerio de Economía.
Esto da cuenta, como bien he mencionado anteriormente, de la necesidad imperiosa que tiene la Administración Pública Nacional de fortalecer la política pública de llamados a concurso para cargos de Alta Dirección Pública, dado los bajos porcentajes de cargos concursados que existen hoy en día en relación a la cantidad de cargos ADP que constituyen la estructura organizacional del Estado, ocupados en su mayor parte por personal designado mediante designaciones transitorias.

Reflexiones finales

Luego del análisis, la investigación realizada y dando respuesta a la pregunta principal que ha dado origen al presente trabajo, "¿Cómo ocupar los cargos de la Alta Dirección Pública de la Administración Pública Nacional con personal idóneo según sus perfiles, aptitudes y competencias?", se podría concluir que la principal forma de garantizar que los perfiles de las personas que ocupen dichos cargos se adecúen y coincidan con la descripción de puestos y requisitos exigidos por los mismos es a través de la realización de los procesos de selección mediante convocatoria abierta.

Es por medio de dicho proceso que se podrá elegir al candidato que reúna las condiciones necesarias, lo cual impactará de una forma positiva luego en la organización, ya que su desempeño repercutirá en la gestión de la misma.

Además, esto da lugar a que quienes compitan por dicho cargo, pueden ser candidatos tanto del sector público como del sector privado, brindando la misma oportunidad e igualdad.
De esta forma, la Administración Pública Nacional se vería enriquecida por incorporar personal que tenga nuevas miradas, perspectivas y experiencias.

Es importante remarcar, que si bien el régimen de selección se encuentra regulado por normativas específicas, las cuales deben ser cumplidas para poder llevar adelante todo proceso

de selección, el mismo muchas veces termina siendo muy rígido y poco flexible en cuanto a los métodos de evaluación, dificultando la posibilidad de realizar cambios e incorporaciones de metodologías más innovadoras como las utilizadas en empresas o consultoras de Recursos Humanos.

Pero, dado que una de las competencias que tiene la Dirección de Procesos de Selección de Personal es "Intervenir en el diseño, desarrollo e implementación de los procesos de selección de personal en el ámbito de la Administración Pública Nacional", uno de sus mayores desafíos será ir aggiornando, en la medida que la normativa lo permita, las distintas instancias evaluatorias a las cuales los postulantes se deberán enfrentar en el proceso, a fin de que el mismo se torne cada vez más eficiente y genere resultados más óptimos y eficaces.

Propuestas de mejora

En función de la necesidad de fortalecer el Estado nacional argentino para promover un desarrollo sostenible, es central construir un segmento directivo profesionalizado dentro de la Administración Pública Nacional.

Como propuestas superadoras que puedan mejorar tanto el proceso de selección en sí, como la permanencia de los directivos en sus cargos, se proponen las siguientes:

- *Mecanismos de selección basados en competencias directivas*

Los procesos a través de los cuales se llevan a cabo los concursos pueden afectar tanto su calidad como su viabilidad en el marco de la administración pública. En este sentido, se debe garantizar que la selección sea por competencias directivas y no se agote en los clásicos parámetros de titulación, experiencia y conocimientos básicos del régimen normativo. Para ello, se requiere un diseño de competencias que se ajusten a la realidad del directivo público, el cual tiene un alto nivel de complejidad.

- *Integralidad del ciclo gerencial*

Es importante integrar todo el ciclo gerencial en el diseño de un sistema de ADP, no solo el ingreso meritocrático. Ello implica que se contemple un esquema remunerativo especial que garantice salarios competitivos para este segmento que atraigan y retengan a los mejores directivos públicos en el Estado. Como así también, en materia de capacitación debe garantizarse un diseño institucional de formación de la Alta Dirección Pública cuyo formato sea centralizado, pero no burocratizado, y que genere incentivos simbólicos de carácter no monetarios que promuevan la permanencia y prestigio del cuerpo.

- *Programa anual de llamado a convocatorias abiertas*

Si bien este punto se encuentra sujeto a decisiones políticas en relación a las políticas públicas que se deseen implementar en las distintas gestiones de gobierno, se podría realizar un programa de concursos ADP, en el cual se determine y planifique un porcentaje anual de convocatorias por organismo, a través de la Dirección de Procesos de Selección de Personal.
Esto permitiría que, de forma paulatina, los cargos ADP sean ocupados cada vez en mayor medida por candidatos que hayan atravesado el proceso de selección, y disminuiría las designaciones realizadas de forma transitoria.

Referencias Bibliográficas

- Cao, H. (noviembre de 2008) La administración pública argentina: nación, provincias y municipios. Ponencia presentada en XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública. Buenos Aires, Argentina.

- Oszlak, O. (2009) La profesionalización del servicio civil en América Latina: Impactos sobre el proceso de democratización. Buenos Aires, Argentina.

- Oszlak, Oscar, (2006), "Burocracia Estatal: Política y Políticas Públicas". Revista PostData, N° 11, Abril 2006.

- Diane Arthur. "Selección efectiva de personal". Editorial Norma.

- Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala, (2012). "La gestión moderna en Recursos Humanos". Paidós.

- Perez van Morlegan, Thomson Reuters (2016). "Recursos Humanos – Área clave en la gestión de la empresa". La Ley.

- Levy-Leboyer, Claude (2000). "Gestión de las competencias". Ediciones Gestión. Barcelona, España.

- CLAD. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Recuperado a partir de http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf

- Constitución Nacional

- Ley 22.520: Ley de Ministerios

- Ley 25.164: Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional

- Decreto 1421/2002: Ley Marco de Regulación de Empleo Público Nacional

- Decreto 214/2006: Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional

- Ley Nº 24.185: Convenciones Colectivas de Trabajo

- Decreto 2098/2008: Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)

- Decreto 721/2020: Cupo Laboral Trans

- Ley N° 22.431: Sistema de protección integral de los discapacitados

- Decreto 312/2010: Reglamentación de la Ley Nº 22.431

- Resolución 160/2011: Procesos de acreditación de Carreras de Posgrado

- Resolución 82-E/2017: Régimen de Selección para la cobertura de cargos con Función Ejecutiva

- Resolución 342/2019: Reglamento de Selección para el Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP)

- Decreto 669/2020: Acta Acuerdo de la Comisión Negociadora del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP).

Anexo I

Formulario de Encuesta

Procesos de Selección mediante Convocatoria Abierta en la APN

Cargos de Alta Dirección Pública

¿Consideras que quienes ocupen cargos directivos deben ser seleccionados mediante concurso?

- ◯ Si
- ◯ No

Al momento de designar transitoriamente a un Director General en la APN prevalece:

- ◯ Nivel de confianza
- ◯ Experiencia en el puesto
- ◯ Formación académica

Ocupar de forma transitoria un cargo de Alta Dirección Pública requiere:

- ◯ Ser afin a un partido político
- ◯ Estar alineado a las estrategias y programas de gobierno
- ◯ Contar con los requisitos exigidos por el puesto

La realización de procesos de selección mediante llamado a concurso tienen el fin de:

- ◯ Dar cumplimiento a la normativa vigente
- ◯ Seleccionar el candidato más idóneo para un puesto

Las etapas que debe atravesar un candidato en el proceso de selección ADP, ¿permiten evaluar sus competencias?

- ◯ Si
- ◯ Si, pero no de forma suficiente
- ◯ No

¿Cuántos cargos ADP se han concursado en el organismo al cual perteneces en el período entre enero 2018 - mayo 2022?

- ◯ Menos de 10
- ◯ Más de 10
- ◯ Ninguno

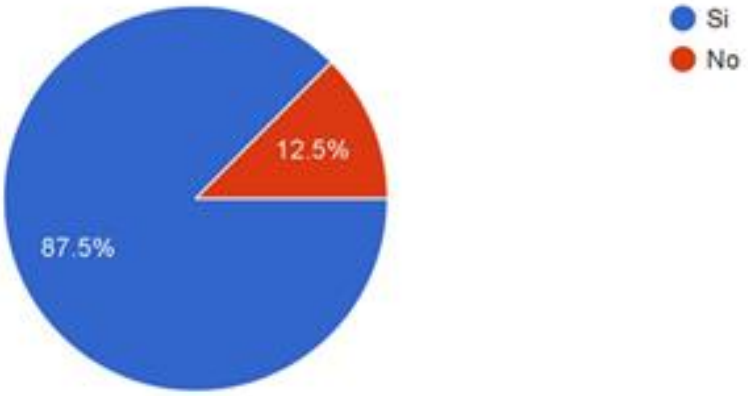
Enviar

Google no creó ni aprobó este contenido. Denunciar abuso - Condiciones del Servicio - Política de Privacidad

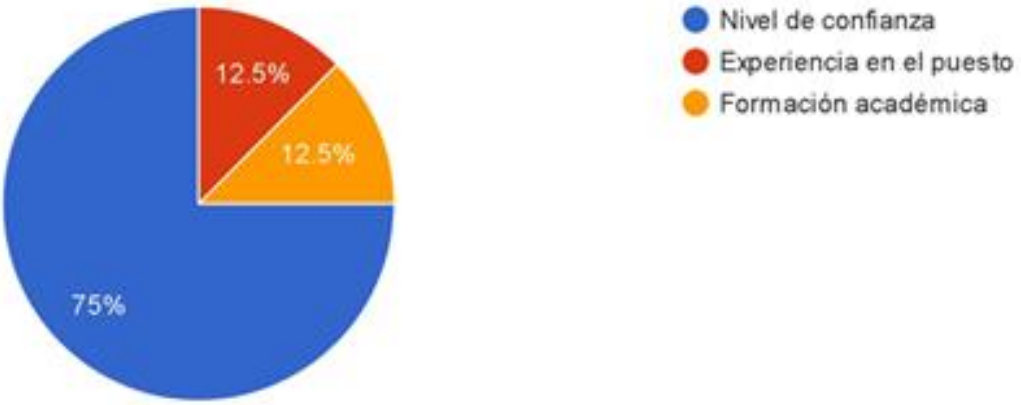
Google Formularios

Respuestas de Encuestas

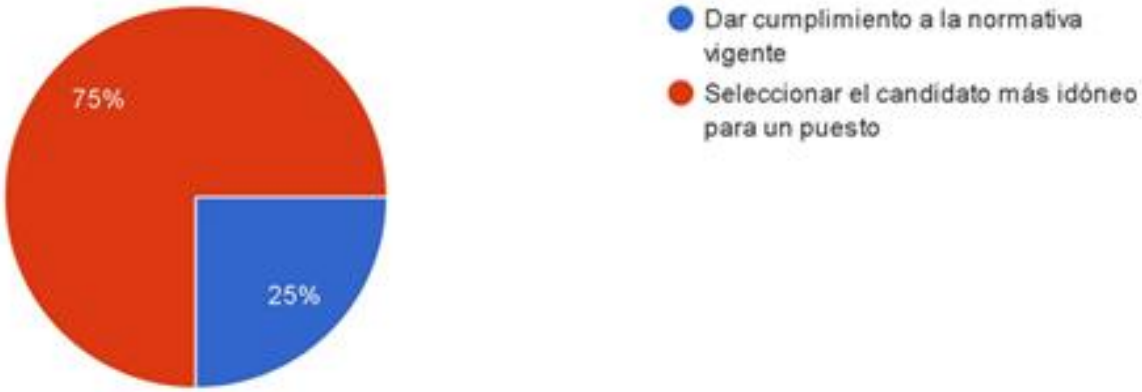
¿Consideras que quienes ocupen cargos directivos deben ser seleccionados mediante concurso?



Al momento de designar transitoriamente a un Director General en la APN prevalece:

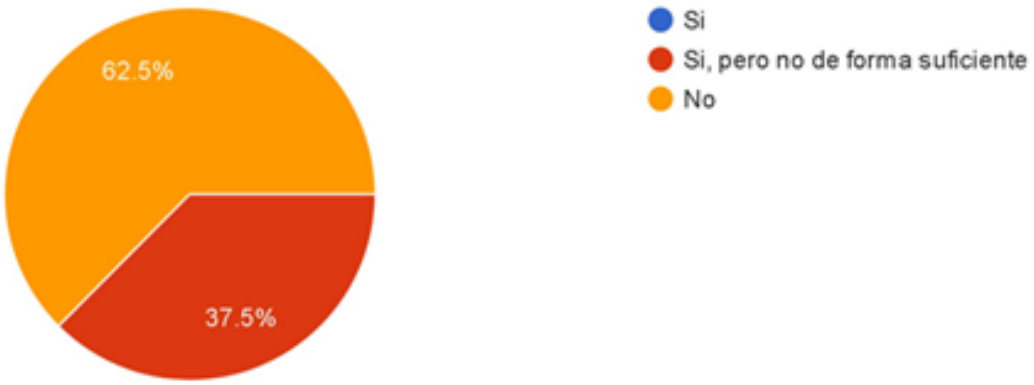


La realización de procesos de selección mediante llamado a concurso tienen el fin de:



Ocupar de forma transitoria un cargo de Alta Dirección Pública requiere:

Las etapas que debe atravesar un candidato en el proceso de selección ADP, ¿permiten evaluar sus competencias?



¿Cuántos cargos ADP se han concursado en el organismo al cual perteneces en el período entre enero 2018 - mayo 2022?

Análisis de Resultados

En los gráficos expuestos se demuestran los resultados de las encuestas realizadas a los integrantes de las áreas de Recursos Humanos de los distintos organismos que conforman la Administración Pública Nacional, quienes participan de forma activa en los procesos de selección.

A continuación, procederé a relevar los datos de los porcentajes más altos de las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas.

El 87,5% coincide en que lo cargos que forman parte de la Alta Dirección Pública deberían ser ocupados por personas que hayan atravesado el proceso de selección de personal mediante convocatoria abierta.

Asimismo, el 75% considera que, a la hora de realizar designaciones transitorias para ocupar dichos cargos, se le otorga mayor prioridad a los niveles de confianza que se tenga con el candidato, sobre su formación académica o experiencia en el puesto.
Además, ratificando la hipótesis planteada, el 75% establece que a través de los procesos de selección se podrá reclutar y seleccionar a los candidatos más idóneos para ocupar los cargos ADP.

Por otro lado, el 62,5% hace referencia a que los procesos de selección actuales no tienen ninguna instancia específica de evaluación que permita destacar las competencias que pueda llegar a tener el candidato.

Por último, se puede visualizar los bajos porcentajes de llamados a convocatoria que se han realizado en el período de los años comprendidos entre 2018 y 2022, ya que en ningún organismo se ha superado el lanzamiento a concurso de más de 10 cargos.