

EXPERTOS y EXPERTAS EN GESTIÓN PÚBLICA

Procesos de Selección de Personal como política de  
empleo público:  
La experiencia de la provincia de Buenos Aires

Autoras: Noelia Quintans  
María Elina García

Año 2016

## 1 - INTRODUCCIÓN

Las políticas del Estado provincial se han venido desarrollando -en los últimos años- en un contexto de recuperación y fortalecimiento de su capacidad para enfrentar y resolver las demandas ciudadanas constantes y crecientes, desde el ineludible rol que le compete en la búsqueda de crecimiento económico, promoción de la inclusión social y reducción de la desigualdad.

Se configura así el desafío de consolidar un Estado sólido, con capacidad de respuesta y calidad en sus prestaciones. En este punto la gestión de los recursos humanos en las instituciones juega un papel fundamental, en particular la importancia de seleccionar trabajadores/as idóneos para desempeñarse en los puestos de trabajo constituye uno de los elementos clave que las organizaciones deben priorizar como componente de una efectiva capacidad de gestión, que permita brindar los servicios y productos de manera eficaz y eficiente. Esta exigencia es aún mayor en los organismos públicos, en donde el ciudadano es el destinatario y beneficiario final de dichos servicios.

En este contexto, la provincia de Buenos Aires viabilizó medidas tendientes a contribuir al fortalecimiento en la gestión y gerenciamiento de sus recursos humanos, en base a la situación de obstrucción en el desarrollo de una carrera meritocrática de sus agentes -con la consiguiente pérdida de derecho en función de su Estatuto<sup>1</sup> -, retomando en el año 2005 las negociaciones colectivas de trabajo, con el objetivo de abordar estas cuestiones.

Las situaciones visualizadas fueron: estancamiento en las categorías por falta de mecanismos de recategorización, incumplimiento del sistema de calificaciones prevista en la Ley N°10430, imposibilidad de ascensos a los distintos niveles y cargos jerárquicos a través de los llamados a Concursos (las designaciones en los mismos se realizaban discrecionalmente) y falta de evaluación de desempeño, entre los más importantes.

Ante este escenario, la apertura de las negociaciones colectivas de trabajo en el sector público, permitieron a la Provincia retomar los temas inherentes a la política

pública laboral, en un intento de destrabar y recuperar la carrera administrativa apuntando, también, a saldar una deuda con el personal que se extiende a otros campos. Estas acciones encuentran su basamento en el principio de profesionalización de la función pública que retorna en un beneficio al Estado en su pretendida modernización, así como la búsqueda de eficacia y eficiencia, en este caso desde lo organizacional, destacando a los trabajadores/as estatales y sus organizaciones gremiales. Para Oszlak la profesionalización es uno de los desafíos pendientes de la Segunda Reforma del Estado e incluye el rediseño de plantas, el sistema de carrera basada en mérito, la capacitación y desarrollo. A su vez, la carrera implica haber logrado reconocimientos morales y materiales fundados en el mérito, la equidad y la transparencia.

Es indudable que los procesos de selección de personal (en adelante PSP) constituyen una de las herramientas clave que deben aplicarse y sistematizarse para lograr el fortalecimiento estatal, estos se insertan en el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) – en tanto paradigma de modernización del Estado-, para el cual la formación de un servicio público profesional y meritocrático, de una burocracia profesional competente más emprendedora, técnica, flexible, ajustada a las demandas de las agencias del Estado, se convierte en una condición esencial (si bien no la única) para la instauración de una administración eficaz y eficiente.

El presente trabajo tiene el propósito de transmitir la experiencia acontecida sobre procesos de selección de personal en el ámbito de la provincia de Buenos Aires con dos objetivos específicos:

- Realizar un recuento e identificación de las tareas que se llevaron a cabo para poder implementar dicha política,
- Analizar la implementación de la misma, a partir de la experiencia de algunos organismos de la administración pública provincial (en adelante APP), reflexionando sobre cuestiones de su práctica e impacto.

## 2 - CONTEXTO NORMATIVO - Empleo público en la provincia de Buenos

El marco normativo del empleo público en la provincia de Buenos Aires ofrece un panorama caracterizado por la complejidad, no solo por el tamaño del universo al que nos referimos, sino también por la heterogeneidad de servicios que desarrolla la administración pública provincial.

La organización y el funcionamiento de las carteras ministeriales y secretarías, está establecido en la Ley de Ministerios (Ley N°13757), y se encuentran además las diferentes leyes de creación de organismos descentralizados y autárquicos, empresas del Estado y cartas orgánicas que completan el nivel organizativo del Poder Ejecutivo Provincial.

Se entiende por Empleo Público a la relación laboral entre el Estado y el agente público. Esta relación se encuentra regulada por la Ley N°10.430 (Estatuto y Escalafón para el personal de la APP) y por 18 regímenes especiales.

Se define al Estatuto como el conjunto orgánico de normas legales que regulan la relación entre la administración pública y los/as agentes públicos. Así, el estatuto regula los derechos, deberes y prohibiciones de dichos/as agentes, debiendo contener también disposiciones relativas a la estabilidad, la carrera y la disciplina.

A su vez, la Constitución de la provincia de Buenos Aires (1994) establece en su artículo 103° la facultad de la Legislatura para organizar la carrera administrativa en base al acceso por idoneidad; escalafón; estabilidad; uniformidad de sueldos en cada categoría e incompatibilidades, y en su artículo 39°, garantiza a los trabajadores/as estatales el derecho a la negociación colectiva de sus condiciones de trabajo y la resolución de conflictos mediante un órgano imparcial.

La Ley N°10.430<sup>2</sup> presenta un modelo de organización del personal público sustentado en ciertos principios rectores, entre los cuales pueden señalarse: el ingreso por mérito, la estabilidad basada en el buen comportamiento, el rendimiento satisfactorio y el ascenso por concursos, definiendo así un sistema de carrera con mecanismos de calificación y concurso.

1

---

<sup>2</sup> Esta Ley es de carácter supletorio de los restantes regímenes estatutarios en aquellas cuestiones que estos no contemplan.

Con respecto al régimen básico, encontramos un diseño escalafonario organizado en seis agrupamientos: 1.jerárquico, 2.profesional, 3.técnico, 4.administrativo, 5.obrero y 6.servicio; cuyos principios organizadores son la diferenciación por tareas y el nivel de escolarización formal alcanzado. Una particularidad del mismo es que agrupa al personal jerárquico que desempeña funciones ejecutivas -como las de subdirector/a y jefe/a de departamento- en un agrupamiento especial, al cual siguen perteneciendo una vez cesado en el ejercicio efectivo de dichas funciones, siempre y cuando cumpla con las condiciones que la ley establece.

Cada uno de los agrupamientos está dividido en cinco (5) clases y éstos, a su vez, en tres (3) grados, que se relacionan con 24 categorías salariales del escalafón. De esta manera, la carrera tiene un desarrollo horizontal en el puesto de trabajo a través de los grados dentro de una misma clase y un desarrollo vertical por cambio de puesto en diferentes clases dentro de un mismo agrupamiento o por cambio de agrupamiento. La normativa vigente llama al movimiento horizontal “promoción” y al movimiento vertical lo denomina “ascenso”, el cual está supeditado a la existencia de la vacante y establece un mecanismo de concurso cerrado.

Particularmente en el capítulo de régimen de ascensos, promociones y cambio de agrupamiento de la mencionada Ley, establece que los ascensos estarán supeditados a la existencia de vacante real en el respectivo Plantel Básico, a la cumplimentación de los requisitos que exige el cargo a cubrir y a la calificación, antecedentes, méritos y capacitación del agente. En el caso de la promoción que es el pase del agente de un grado al inmediato superior dentro de su clase, se producirá en base a la calificación en forma automática obteniendo un puntaje que supere la media aritmética del agrupamiento en cuestión y será establecido anualmente por la Junta de Calificaciones, Ascensos y Promociones (cada dos años consecutivos). Por último, las funciones jerarquizadas serán asignadas a los/as agentes que resulten indicados en el primer término de la escala de méritos emergentes del concurso de méritos y antecedentes sustanciado al efecto ante la Junta.

Asimismo, cada uno de los puestos está definido en sus tareas, requisitos exigidos y ubicación escalafonaria en el nomenclador de cargos, que fue creado y aprobado en el año 1977 y que ha sufrido muy pocas modificaciones.

Es de destacar que muchas de las disposiciones legales enunciadas en esta Ley, no se aplican o han sido virtualmente congeladas o suspendidas por las restricciones presupuestarias y los periodos declarados de emergencia (Decreto N°2658/00 y Decreto N°03/13) que han llevado a la supresión y/o congelamiento de las vacantes, por lo que, el ingreso y los ascensos, han sido soslayados, fomentando formas de relación de empleo sin estabilidad (becas, pasantías, contratos), aun cuando en el tiempo, pasan a integrar la planta permanente.

## **Negociaciones colectivas de trabajo**

Las normativas que regulan las negociaciones colectivas de trabajo reconocen al Poder Ejecutivo la potestad de recurrir a las mismas en numerosas materias que hacen a la relación entre el Estado y sus empleados.

El primer antecedente de las Negociaciones Colectivas en la provincia de Buenos Aires, fue el Título III del Decreto de necesidad y urgencia, dictado en acuerdo de Ministros por el gobernador Antonio Cafiero en febrero de 1991, reglamentado por Decreto N°1198, en mayo del mismo año. Si bien, estas normas estaban vigentes, nunca llegaron a aplicarse.

El tema queda resuelto (jurídicamente) con la reforma a la Constitución de la Provincia en 1994. El artículo 39° inciso 4 de la misma, constituye un ejemplo de coherencia, en tanto recepta con rango constitucional el derecho de los/as trabajadores/as del sector público a negociar colectivamente. La disposición trae como consecuencia fundamental que todo cambio de las condiciones de trabajo (remuneraciones, carrera, régimen de licencias, etc.) deberá ser acordado por el Estado empleador con los representantes de los/as trabajadores/as.

En diciembre del 2004, se aprobó el Decreto N°3087/04 por el Gobernador Felipe SOLA, (teniendo en cuenta los Decretos N°369/91 y N°1198/01 regulatorios de la Negociación Colectiva en el empleo público), en el cual se reconoce con Jerarquía Constitucional el derecho de convenir colectivamente, garantizando el fuero sindical de los representantes gremiales, el derecho de negociación a los/as trabajadores/as estatales, de sus condiciones de trabajo y la sustanciación de los conflictos colectivos entre el Estado Provincial y aquellos/as, derecho garantizado en el art. 14 bis de la Constitución Nacional y en el art. 39° inc. 2° y 4° de la Constitución Provincial.

En este contexto se le otorga al Ministerio de Trabajo las facultades de conciliación y arbitraje de acuerdo a la normativa de la Ley de Ministerios<sup>3</sup>.

Los acuerdos que se suscriben en las Negociaciones Colectivas constan en las actas firmadas en cada encuentro. Estos deben respetar las normas de orden público y las sancionadas en protección del interés general.

Las negociaciones pueden revestir el carácter de general o sectorial. En materia de negociación a nivel sectorial se tratan los temas remitidos expresamente por el nivel general y/o los específicos a cada sector.

Por otra parte, en el mes de Abril del año 2006, la Legislatura de la provincia de Buenos Aires aprobó la Ley N°13453 que regula las negociaciones colectivas reemplazando así al Decreto N°3087/04.

Dentro de este marco podemos mencionar entre los logros más importantes, el acuerdo en la búsqueda de un nuevo sistema de carrera administrativa y el logro de la designación de funciones jerárquicas interinas (Subdirector/a y Jefes/as de Departamento) a través de PSP. Posteriormente se decide la aprobación de PSP en iguales condiciones, para cubrir cargos no jerárquicos por cese definitivo, es decir aquellos cargos vacantes dentro de cada agrupamiento y así permitir el ascenso de los empleados públicos, esto sucede en el año 2007 bajo la Ley N°13.714.

Y por último es de destacar, que para subsanar la problemática del detenimiento de la carrera administrativa de los/as agentes públicos, se aprueba bajo Decreto N°3283/07 la recategorización en forma automática, para reubicar, por vía de excepción, al personal de la planta permanente de la Ley N°10.430.

---

3 - Ley N°13757 – artículo 25° inc. 3 y 4.

### 3. PROCESOS DE SELECCIÓN PARA CARGOS JERÁRQUICOS INTERINOS

Se entiende por selección de personal al proceso que permite elegir a las personas más calificadas para cubrir vacantes dentro de la organización, de acuerdo a los requerimientos del puesto, utilizando procedimientos y técnicas previamente definidas.

A partir del 01 de julio de 2005 se acordó en las negociaciones colectivas -a nivel General- que toda designación de cargos jerárquicos interinos (Subdirector/a y Jefes/as de departamento) sea realizada por proceso de selección de personal, para el plantel comprendido bajo el régimen Ley N°10430.

Encontrándose el sistema de carrera detenido por más de diez años en ese momento, la Provincia tuvo que iniciar un proceso de trabajo para la implementación de dicha metodología.

La Dirección Provincial de Gestión Pública (en adelante DPGP) perteneciente a la Subsecretaría de Gestión Pública (hoy Subsecretaría para la Modernización del Estado) articuló un equipo de trabajo interdisciplinario<sup>4</sup> que abordó la realización y articulación de las actividades necesarias para poner este proceso en marcha. Simultáneamente a la implementación de este nuevo proceso de trabajo, se comenzaba a diseñar un proyecto para un nuevo sistema de carrera administrativa basado en competencias. Por lo cual una de las primeras y más importantes tareas fue la definición de este concepto –competencias-, entendiendo el mismo como el criterio fundamental para establecer y evaluar las capacidades requeridas de los individuos en función del puesto de trabajo.

La gestión por competencias permite implementar políticas de personal acordes a las necesidades de la organización -en términos del proyecto institucional- y a las posibilidades y expectativas de desarrollo de las personas.

La Provincia acordó como definición de competencias la siguiente: conjunto de saberes que las personas expresan en situaciones laborales y sociales, lo que involucra valores, conocimientos y actitudes, y hacen a un correcto desempeño en un puesto de trabajo. Así mismo se identificó tres áreas de competencias imprescindibles para desempeñarse en la función pública<sup>5</sup>:

- Competencias ético-institucionales: son las competencias referidas a los valores y concepciones que la persona asume desde su cultura, los que le hacen tomar posición respecto del mundo, la sociedad y las instituciones.
- Competencias técnico profesionales: son las competencias específicas y necesarias para el cumplimiento de las acciones correspondientes a un

puesto de trabajo determinado. En ellas se pueden distinguir tres componentes: los conocimientos, las habilidades y las destrezas.

- **Competencias actitudinales:** son el conjunto de actitudes y estrategias que pone en juego una persona a la hora de relacionarse con su entorno laboral y social y se constituyen a partir de la personalidad del individuo.

A partir de esta conceptualización se realizó el diseño de todo el proceso; las tareas abordadas específicamente desde la Dirección de Carrera Administrativa<sup>6</sup> (en adelante DCA) perteneciente a la DPGP, se concentraron en el inicio, desarrollo y finalización del mismo.

Para ello, se trabajó sobre dos aspectos y dimensiones principales realizando las siguientes actividades:

**a) Aspectos legales<sup>7</sup>:** elaboración y aprobación de reglamento de selección, modelos de reglamento y procedimiento administrativo respectivo, que incluye: conformación del expediente, convocatoria, constitución y atribuciones de la Unidad Técnica de Selección (en adelante UTS), convocatoria y atribuciones de veedores, publicidad e inscripción (plazos y metodología), dictamen de la UTS, impugnaciones y recusaciones, finalización del proceso.

Por otra parte, se realizó asesoramiento y asistencia técnica en las cuestiones inherentes a esta dimensión, a los organismos de la APP que decidieron iniciar PSP.

**b) Aspectos técnicos:** diseño de descripciones de puestos; diseño de perfiles de puestos; diseño herramientas, criterios y planillas de evaluación de competencias; confección de guías y documentos orientadores; confección e implementación de herramientas de evaluación de impacto de los procesos.

En este aspecto también la DCA realizó asesoramiento y asistencia técnica a los organismos de la APP para la definición de puestos y perfiles de puestos, asistencias técnicas para la evaluación de competencias actitudinales, capacitación en el tema y asistencia técnica para la resolución de problemas u obstáculos que fueran apareciendo en la implementación de los PSP.

Esta articulación fue necesaria por tratarse de un proyecto nuevo en la Provincia, para el cual se retomaron antecedentes de la Administración Pública Nacional y de otros países, además de las herramientas técnicas y conocimientos sobre RRHH derivados del sector privado, en adaptación a la realidad y contextos provincial.

---

4 - Un equipo de profesionales con experiencia en la administración pública (tanto nacional, como provincial y municipal) y, en algunos casos, con especialización en temas de gestión y políticas públicas.

5 - En este contexto la referencia a las competencias imprescindibles para desempeñarse en la función pública, se refiere específicamente a la provincia de Buenos Aires.

## Productos tangibles del proyecto de designación de cargos jerárquicos por procesos de selección – Guías orientadoras.

Del montaje de trabajo realizado surgieron dos productos tangibles que aún permanecen en la práctica:

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

Guía que si bien se diseñó en el transcurso del año 2005 y comenzó a utilizarse a fines del mismo, fue aprobada por Resolución de la Subsecretaría de Gestión Pública en mayo de 2007 (Resolución N° 08/07).

La Guía representa un documento orientador para que los organismos de la APP que se dispongan a realizar procesos de selección, utilicen de apoyo en el diseño e implementación de los mismos, por lo cual se compone con capítulos que definen, explican y presentan modelos sobre: inicio del proceso, elaboración y aprobación del Reglamento, constitución de la UTS, actuación de los veedores, definición de competencias, evaluación de competencias, métodos y herramientas de evaluación, informe final, impugnaciones y recusaciones, finalización del proceso. También fue pensada como apoyo a las asistencias técnicas brindadas por la DCA.

Luego de 6 años de experiencia en tal proceso de gestión, la Guía fue modificada en el año 2011, evidenciando debilidades y oportunidades de mejora como herramienta de consulta para la implementación de los PSP en cada uno de los organismos que llevaron adelante esta práctica.

- **2. Guía para la realización de veedurías en procesos de selección de personal**

Otra herramienta que fue necesario abordar es la guía destinada a aquellos/as agentes que participaren del proceso en calidad de veedores, para orientar, capacitar, colaborar y servirles de apoyo a los mismos, teniendo en cuenta que su participación tiene como fin último velar por el adecuado y claro desarrollo del proceso selectivo, tratando de garantizar los principios de igualdad de oportunidades, transparencia e idoneidad que enmarcan la evaluación.

---

6 - La DCA era la unidad orgánica que tenía las competencias para llevar adelante este proceso, por las acciones establecidas en el Decreto N° 2930/04 creación de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

7 - Si bien se definió un procedimiento legal para los PSP, la provincia de Buenos Aires cuenta con la Ley de Procedimiento Administrativo (Decreto-Ley N°7647/70), con lo cual muchos procedimientos de estos concursos se atienen a dicha normativa.

Nuevamente el equipo de la DCA retomando antecedentes del Estado nacional, de otras provincias y de otros países, generó esta guía en donde se desarrollan principalmente: los deberes y obligaciones de los veedores, sus atribuciones, las actividades que pueden realizar durante el proceso, cómo pueden dejar constancia de las observaciones que deseen realizar del mismo, entre otros.

Esta guía diseñada en el año 2005 y aprobada por Resolución N°09/07, también fue objeto de revisión y de modificaciones en el año 2011, con el fin de adecuarla a la realidad de los procesos, trabajando sobre los puntos críticos y las oportunidades de mejora detectadas.

Es importante destacar que los/as agentes pertenecientes a la DCA, que son convocados en la mayoría de los casos como veedores por parte del Estado<sup>8</sup>, han tenido una participación activa en este proceso de modificación por la experiencia adquirida en esta tarea.

## 4. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA APP

La experiencia ha comenzado formalmente en el año 2005 y, hasta el momento 13 organismos<sup>9</sup> han realizado o se encuentran en procesos de selección, con un resultado positivo, tanto en lo concerniente al clima laboral, como a la eficacia y eficiencia buscada en una pretendida recuperación y fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado.

En la actualidad los PSP continúan implementándose con éxito en esos organismos, esto seguramente se debe al cambio cultural efectuado con respecto a la incorporación de esta experiencia como práctica de buen gobierno; puede pensarse que la normalización de la Guía Orientadora para Procesos de Selección aprobada mediante Resolución, ha colaborado en esta internalización convirtiéndose en una herramienta de trabajo que ha perdurado a través de los cambios de gestión. Ahora bien, a pesar de lo relatado en los párrafos previos, es de observar que la práctica de los PSP no continúa con el entusiasmo inicial, por ejemplo, aparecen fenómenos tales como:

- Se repiten reglamentos de otros concursos sin identificar las particularidades de la propia organización, situación que lleva a posteriores modificaciones del mismo.
- Se confunden definición de puesto con perfil de competencias, situación que al momento de la evaluación dificulta el trabajo, sobre todo en relación al agrupamiento de competencias definido para la Provincia.

8 - También participan por parte del Estado como veedores, agentes de la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades y, en algunas ocasiones, agentes de la Dirección Provincial de Personal. Los gremios con mayor representación en el organismo también participan como veedores, aunque, a veces conforman la UTS.

9 - Ministerio de Infraestructura; Ministerio de Trabajo; Ministerio de Salud; IPS; IOMA; Secretaria General de la Gobernación; Ministerio de Economía; Ministerio de Producción; Instituto Cultural de la Provincia; Instituto de la Vivienda; Dirección General de Cultura y Educación; Junta Electoral; Secretaria de Turismo.

- También confunden requisitos y competencias a evaluar; siendo los requisitos excluyentes, quien no cumple con los mismos no puede pasar a la etapa de evaluación.

Estas situaciones no se daban en el inicio de la política, porque los organismos consultaban y se asesoraban, podemos suponer que los constantes cambios de gestión producen que los PSP queden por momentos soslayados por otras prioridades de la agenda de gobierno, perdiendo de vista el reconocimiento y la valoración que estos constituyen para los empleados y el mejoramiento en los procesos de la jurisdicción.

En el año 2011 y en el marco del Programa de Expertos en Gestión Pública creado por el Decreto N°2133/09 , se realizó un relevamiento sobre los PSP de cargos jerárquicos interinos implementados en la APP.

Dicho relevamiento ha tenido el objetivo de indagar la experiencia adquirida por los actores institucionales involucrados en los PSP para cargos jerárquicos interinos desde el inicio de esta práctica.

Para tal fin se realizó una entrevista semiestructurada diseñada por profesionales idóneos del área de la DCA sobre una muestra intencional, ya que los casos fueron elegidos según criterios de heterogeneidad que reflejen situaciones organizativas diversas que sin ser significativamente estadísticas puedan dar cuenta de las distintas experiencias de los PSP que pueden darse en la APP. Asimismo, la encuesta fue realizada a un referente de cada organismo con conocimiento de tales procesos en el mismo.

Los organismos relevados fueron: Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Infraestructura, Secretaría General de la Gobernación, Secretaría de Turismo, Instituto de la Vivienda, Instituto de Previsión Social (IPS), Instituto de Obra Médico Asistencial (IOMA).

Del análisis de dicho relevamiento se obtuvieron las siguientes observaciones:

- En los organismos mencionados se han concursado a la fecha 113 cargos en total (13 para Subdirector/a y 100 para Jefe/a de Departamento), en general se han presentado pocas impugnaciones y la opinión de los entrevistados sobre los PSP es positiva en cuanto a los efectos inducidos en el personal: mejoramiento del clima laboral, favorable para el organismo por la generación de oportunidades y fortalecimiento de las relaciones interpersonales, alto grado de compromiso con el cargo (postulantes con proyectos y aportes para mejorar las áreas respectivas), aprovechamiento de la experiencia y la experticia en cada área.

- Casi todos los PSP llevados a cabo han sido para cargos jerárquicos interinos (jefe/a de departamento y subdirector/a), a excepción de IOMA y Ministerio de Salud (sede central) que han realizado procesos para cargos vacantes por cese definitivo (10 y 5 cargos respectivamente), pero se encuentra en la agenda de los restantes organismos entrevistados la idea de comenzar con estos últimos (recuérdese que si bien se encuentra en vigencia la Ley N°13714 que aprueba los PSP para cargos vacantes por cese definitivo, en este momento convive con el Decreto N°3/13 de Restricción en materia de RRHH<sup>11</sup>).

- El Reglamento interno de selección (marco regulatorio del PSP) fue elaborado por las autoridades de la jurisdicción donde se realizan los procesos, en colaboración y consensuando con los gremios que poseen mayor representación en el organismo y representantes de la Delegación de Personal, tomando como referencia –en la mayoría de los casos– la Guía Orientadora para PSP en la APP. Sólo en algunos casos se solicitó la asistencia técnica a la DCA para la elaboración del mismo, esto ha acontecido principalmente con los organismos que primero han comenzado con esta práctica. También se registra que las jurisdicciones que comenzaron más tardíamente con el tema, han tomado la experiencia de las prácticas de los organismos pioneros en dicha temática, por ejemplo: transcribiendo

---

<sup>11</sup> - Decreto N°3/13: establece que todos los organismos deben informar los cargos vacantes que posea, quedando estos bajo la tutela del Ministerio de Economía de la Provincia y a disposición del Poder Ejecutivo.

el modelo de Reglamento sin tener en cuenta las particularidades de su propio organismo.

La elaboración del Reglamento en muchos casos depende del contexto institucional de la organización, la participación de los sindicatos en su función de velar por los derechos de los/as trabajadores/as también es un factor de incidencia sobre la resolución del mismo.

Con respecto a la modificación del Reglamento, se han observado pocas hasta el momento y las realizadas responden a una necesidad de la misma por revelarse en la práctica cuestiones que no se han tenido en cuenta en la elaboración del mismo y que terminan obstruyendo el desenvolvimiento normal del proceso.

- El tiempo insumido en los PSP ha sido en promedio de 2 a 5 meses, desde el comienzo hasta la finalización del mismo (entendiendo por finalización la obtención del orden de mérito), la variación en el mismo se da en relación a distintos factores entre los cuales se pueden nombrar los siguientes:

- en algunos organismos, los reglamentos estipulan los tiempos de cada momento del proceso, y estos son respetados,
- otros organismos no establecen los tiempos y el proceso es interrumpido por situaciones aleatorias,
- el organismo depende de la asistencia de profesionales externos, por lo cual también hay dependencia de los tiempos de los mismos para poder

responder a la demanda,

- las reuniones de la UTS pueden demorarse por la dificultad de reunir a todos sus integrantes, en especial aquellos organismos en que la misma

se constituye con varios/as miembros,

- cuestiones administrativas que obstruyen alguna parte del proceso.

- Las designaciones tardan un tiempo mínimo promedio de un año, por lo cual una vez finalizado el PSP y obtenido el orden de mérito, el agente seleccionado comienza a cumplir sus funciones a través de un acto administrativo (disposición, encomienda, resolución interna), lo cual no se encuentra establecido en el

Reglamento. Nuevamente este último acto a la fecha quedaría invalidado por el Decreto N°3/13, ya que establece que no podrán tomar posesión del cargo los/as agentes que no hayan sido designados/as, por lo cual no podría –el/la agente seleccionado- empezar a desarrollar las funciones una vez finalizado el concurso.

- El diseño de perfiles y descripción de requisitos (generales y específicos) son realizados por el/la Director/a del área donde surge la vacante a cubrir (generalmente en forma conjunta con agentes de la Dirección de Personal), teniendo en cuenta principalmente las acciones descritas en el Decreto de estructura y, en un segundo plano, las funciones y prácticas de gestión que se llevan a cabo en las direcciones.

Con respecto al perfil del puesto específicamente, en casi todos los organismos el mismo se diseña considerado sólo desde el aspecto técnico-formal dejando de lado lo ético-institucional y lo actitudinal.

Cabe destacar que, en general, los organismos no cuentan con equipos de trabajo abocados específicamente a la organización y administración para los procesos de selección. Lo habitual es que las áreas de personal absorban dichas tareas por sus acciones. Sólo el Ministerio de Salud y el IPS han formado un equipo de personas estables para dicha tarea. Esta situación incide en el desarrollo de los PSP, ya que al no contar con áreas específicas y/o personal abocado (salvo las excepciones nombradas), se obstaculiza el buen desenvolvimiento de los mismos.

En este paso del proceso también es consultada la Guía Orientadora y, algunos organismos, acuden a otras normativas como ser la Ley N°10430, la Ley N°7647/70 y/o solicitan asistencia técnica.

- La conformación de la UTS, por lo general, se repite de la misma forma en los organismos: Director/a Provincial o General, Director/a del área donde radica la vacante, titular de la Delegación de Personal y en algunas ocasiones integran la UTS los gremios con representación en el organismo, en tanto que en otros casos su participación toma la figura de veedores del PSP.

Asimismo, se invita a la Dirección Provincial de Personal (DPP), a la DPGP y a la Dirección Provincial de Igualdad de Oportunidades (DPIO) a participar en calidad de veedores durante el PSP. Esta participación es considerada positiva, dado que garantiza la transparencia, evitando objeciones por las intervenciones expuestas. En los casos en que las entidades gremiales forman parte de la UTS y no en calidad de veedores, se encuentran divergencias de opiniones: por un lado, la valoración es negativa porque se considera que generan presiones y por otro lado positiva ya que evitarían conflictos e impugnaciones.

- La metodología de publicidad y comunicación de la convocatoria no es igual en todos los organismos, utilizándose los siguientes medios: cartelera oficial, sitio web, correo electrónico, intranet, notas, memorando, cédula de notificación; ésta tampoco se encuentra especificada en el Reglamento, lo que puede llevar a la presentación de impugnaciones para aquellos/as agentes que se encuentren en uso de licencias, comisiones, etc.

- Con respecto a la inscripción de los/as aspirantes a cubrir los cargos vacantes, si bien se encuentra en todos los casos establecida en el Reglamento, cada agente debe presentar toda la documentación requerida independientemente de que se encuentre en los legajos de personal, dado que estos se encuentran desactualizados. En este caso el Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAPE), sería de gran utilidad.

- La metodología de evaluación se encuentra, por lo general, establecida en el Reglamento, la misma consta de diversas herramientas como: entrevistas personales y psicológicas (en este caso con aplicación de técnicas psicológicas de aplicación laboral), evaluación escrita, presentación de proyectos y otros.

Es de destacar el caso de Secretaría de Turismo que establece la metodología en la Resolución que aprueba el llamado para la cobertura de la vacante de acuerdo a la especificidad del puesto a cubrir. Este sería un ejemplo para ser replicado, dado que se diseñan las herramientas de evaluación en función de las características específicas del puesto evitando ausencias de aspectos relevantes para el mismo y obteniendo resultados óptimos en el proceso de evaluación. Esto último se encuentra fuertemente ligado a la definición de los perfiles de puestos, que es un aspecto del PSP que se encuentra aún minimizado y no se desarrolla en forma consciente en los organismos.

De la experiencia recogida en los organismos y de la propia experiencia en la DCA, se ha producido un proceso de aprendizaje que colaboró en cada momento con el mejoramiento de los PSP, en virtud de que la práctica efectiva ha puesto de manifiesto cuestiones o puntos a modificar, por ejemplo el reglamento en algunos casos, la forma de entrega del dictamen de los psicólogos para que se pueda respetar la confidencialidad, las metodologías de evaluación, entre otros. Las situaciones son diferentes dependiendo de las particularidades del organismo: el tipo de servicio que brinda, la cultura organizacional, la dotación de personal (en cantidad y composición) y las estructuras, entre los más importantes.

## 5. CONCLUSIÓN

Desde el análisis previamente efectuado podemos visualizar que los PSP han tenido una buena aceptación en el personal de la APP, generando un clima laboral favorable a la institución estatal. Además la elección de personal idóneo (por formación, competencias evidenciadas y experiencia –tanto en la temática como en las áreas concursadas-) ha mejorado la capacidad administrativa de los organismos, contribuyendo de esta forma al fortalecimiento institucional buscado.

Como todo nuevo proyecto de trabajo, la implementación de los PSP ha evidenciado la necesidad de repensar determinados puntos del proceso que se han presentado en algunos momentos como debilidades y en otros como oportunidades. Esto ha generado una adaptación superadora de la práctica que, consecuentemente, ha llevado también a una modificación de las herramientas puestas en juego en la misma.

Estas situaciones a rever y modificar, originan la necesidad de diseñar e implementar dispositivos que sirvan de apoyo a esta política: documentos, instructivos, guías, registros, talleres de capacitación y de sensibilización, asistencias técnicas, brindando soluciones a las problemáticas detectadas durante el desarrollo del análisis.

Ahora bien, a pesar de las necesidades detectadas, puede concluirse que la fortaleza de los PSP reside en haberse instalado como política de RRHH y empleo público en la provincia de Buenos Aires.

Una amenaza ante la práctica de esta política se presenta en los cambios de gestión y en las prioridades de la agenda de gobierno. Esto ha llevado a que los PSP una vez instituidos no avanzaran en otras prácticas de RRHH. Tal es así, que a ocho años de haber comenzado con esta política de empleo público como una forma de retomar la carrera administrativa detenida a la fecha, no se haya registrado ningún otro avance en la materia.

Los PSP se siguen realizando sólo para cargos jerárquicos y con la característica de ser interinos, constituyéndose en la única forma de avanzar en el recorrido laboral que el empleado realiza desde que ingresa a la APP hasta que se desvincula de la misma. Se hace necesario retomar estas políticas, así como los sistemas de recategorización y el sistema de carrera administrativa de los/as agentes públicos para lograr la optimización del recurso humano existente en el Estado provincial

en pos del beneficio del mismo.

Cabe señalar como reflexión final de este recorrido, que aparece claramente lo que muchos autores marcan con respecto a la NGP -en tanto paradigma que ofrece gran potencial para lograr las transformaciones deseadas-, que la implantación, desarrollo y consolidación de la misma, depende por una parte de una fuerte voluntad política para llevar estos procesos adelante, y por otra, de un cambio en la cultura organizacional, que en la provincia de Buenos Aires ha comenzado a concretarse.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública - Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. 2003.
- López, Andrea. INAP. Documento n° 68. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado “La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual”. 2003.
- Oszlak, Oscar (1999), “Quemar las naves: (o cómo lograr reformas estatales irreversibles)” Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental, Año 6, Número 14.
- Randazzo, Florencio. Modernizar el Estado para fortalecer la democracia. 1º ed. Prometeo Libros - Buenos Aires. 2004.
- Subsecretaria de la Gestión Pública. Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial. Aprobado bajo Resolución N° 08/07. Provincia de Buenos Aires.

Marco Normativo:

- Constitución de la provincia de Buenos Aires. 1994. [www.gob.gba.gov.ar/dijl/constitucion.php](http://www.gob.gba.gov.ar/dijl/constitucion.php)
- Ley N°10430. Estatuto y escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial. [www.gob.gba.gov.ar/dijl/constitucion.php](http://www.gob.gba.gov.ar/dijl/constitucion.php)
- Ley N°13757. Ley de Ministerios. [www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13757.html](http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13757.html)