

Comunicaciones Científicas y Tecnológicas Anuales 2022

Docencia
Investigación
Extensión
Gestión



DOCENCIA
INVESTIGACIÓN
EXTENSIÓN
GESTIÓN



Dirección General

Decano Facultad de Arquitectura y
Urbanismo
Dr. Arq. Miguel A. Barreto

Dirección Ejecutiva

Secretaría de Investigación
Dra. Arq. Venettia Romagnoli

Comité Organizador

Herminia María ALÍAS
César AUGUSTO
María Victoria CAZORLA
Cecilia DE LUCCHI
Anna LANCELLE SCOCCHI
María Patricia MARIÑO
Aníbal PAUTAZZO
Lucrecia Mariel SELUY
Ludmila STRYCEK

Corrección de estilo

Cecilia VALENZUELA

Diseño y Diagramación

Marcelo BENÍTEZ

Edición

Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Universidad Nacional del Nordeste
(H3500COI) Av. Las Heras 727.
Resistencia. Chaco. Argentina
Web site: <http://arq.unne.edu.ar>

> Comisión evaluadora

ISSN 1666-4035

Reservados todos los derechos.
Resistencia, Chaco, Argentina. Octubre de 2023.

La información contenida en este volumen es
absoluta responsabilidad de cada uno de los autores.
Quedan autorizadas las citas y la reproducción de la
información contenida en el presente volumen con
el expreso requerimiento de la mención de la fuente.

LOS CONCURSOS NO DOCENTES ¿UNA OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL? RELATO DE EXPERIENCIA PARTICIPATIVA EN LA FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO DE LA UNNE

**Codutti, Jorge O.;
Bobadilla, Carolina S. G.**
investigacionnodocente@gmail.com

- Licenciado en Ciencias de la Información, especialista en Docencia Universitaria, profesor adjunto de la asignatura PP I - LCI. Director de Gestión Administrativa de la Facultad de Humanidades, UNNE.

- Bibliotecaria, personal de apoyo administrativo de la Dirección de Gestión Académica de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, UNNE.

RESUMEN

Se relata la experiencia de construcción participativa del llamado a concurso para cubrir el cargo del Agrupamiento Administrativo, Categoría 02, director de Gestión Estudios, en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional del Nordeste. Para ello se hace un breve análisis de la normativa que regula el proceso de concursos no docentes, se presenta lo realizado entre 2017 y 2022 en la unidad académica. Además, se propone una estrategia de indagación de las instancias de evaluación orientadas a propiciar buenas prácticas de gestión.

PALABRAS CLAVE

Concursos no docentes; experiencia participativa; aprendizaje organizacional.

OBJETIVO GENERAL

Reflexionar acerca del trabajo participativo en el diseño del llamado a concurso como instancia de aprendizaje organizacional.

Objetivos específicos

- Describir el proceso de concurso no docente regulado por la Resolución N.º 386/17-CS UNNE, señalando oportunidades de introducción de buenas prácticas en su implementación.
- Relatar la experiencia de construcción participativa del llamado a concurso para cubrir el cargo del Agrupamiento Administrativo, Categoría 02, director de Gestión Estudios.

lizado por la Comisión Paritaria Particular. Desde ese momento cada unidad académica enfrentó el desafío de implementar el proceso, introduciéndolo en la cultura organizacional.

Al concebir los **concursos destinados a cubrir cargos de la planta no docente** como instancias de evaluación de competencias y capacidades desarrolladas y/o fortalecidas en el contexto de las prácticas laborales, que ponen en tensión los mecanismos de incorporación y promoción aceptados por los trabajadores del sector y a la vez discutidos conforme las creencias de los actores institucionales, se abre la oportunidad y necesidad

de reflexionar acerca de las siguientes cuestiones:

- * Cuáles son los **mecanismos para conformar el contenido de los llamados a concurso**, como pueden ser encomendar la tarea a un área administrativa y/o un trabajador para que elabore la resolución de decano correspondiente, "en soledad", aplicando su experticia; encarar el trabajo a través de una comisión designada para tal fin; promover una iniciativa que implique una co-construcción colectiva que incluya a trabajadores no docentes y a las autoridades de la Unidad Académica.
- * La definición de **dispositivos válidos para la evaluación** de la oposición y de los antecedentes

INTRODUCCIÓN

En junio de 2017 la Universidad Nacional del Nordeste¹ aprueba el Reglamento de Concursos para cargos vacantes de la planta no docente por Resolución N.º 386/17-CS UNNE, enmarcándolo en lo dispuesto en el Título 4.º Régimen de Concursos, Artículos 24º al 46º inclusive, del Convenio Colectivo de Trabajo (Decreto N.º 366/06-PEN) y del trabajo rea-

FIGURA 1: UNA MIRADA ACERCA DE LOS CONCURSOS NO DOCENTES



Fuente: elaboración propia

. En adelante se empleará el acrónimo UNNE para referirse a la Universidad Nacional del Nordeste.

de los postulantes, que se enmarque en la cultura organizacional –y, por ende, cuenten con mayor aceptación dentro del colectivo– y las políticas institucionales –fortaleciendo la capacidad de la organización de afrontar situaciones críticas y los desafíos que un contexto cambiante y complejo pueda plantear–, y cuya implementación pueda apuntar a la menor conflictividad a futuro.

En la figura N.º 1 se representa de manera abreviada el abordaje dado al proceso en la experiencia participativa llevada a cabo para diseñar el llamado a concurso del cargo del Agrupamiento Administrativo, Categoría 02, director de Gestión Estudios, dependiente de la Secretaría Académica de la Unidad Académica, y cuyo resultado final fue la elaboración de la Resolución N.º 463/22-D FAU que actualmente se encuentra en vigencia.

El presente trabajo pone el foco en los procesos administrativos y de gestión de la información que se produjeron en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FAU en adelante), planteando cómo el diseño participativo de los llamados a concurso puede incidir en el devenir de la vida institucional, su identidad y, con ello, mejorar y potenciar la carrera administrativa de su per-

sonal. Esta perspectiva del proceso conlleva mirar el capital humano de la organización, y por ende el conocimiento tácito de esta, y orientar el esfuerzo de los actores involucrados para producir aprendizajes organizacionales significativos, de cara a las demandas actuales del sector público.

¿Por qué hablamos de experiencia participativa?

Cuando se empezó a pensar en la Dirección de Gestión Académica en cómo llevar a cabo los procedimientos de concursos no docentes desde el llamado, teniendo presente que sería un trabajo llevado a cabo por trabajadores no docentes y con impacto en las vidas de sus pares, la concepción primigenia incluía 1) que cada una de las acciones que se iba a realizar debía contener el esfuerzo de tratar permanentemente de tomar en cuenta a cada uno de los actores involucrados –se incluye a los trabajadores no docentes interesados en presentarse al llamado, la parte de la administración que lleva a cabo las tramitaciones relacionadas con los concursos y los integrantes del gabinete de gestión– y 2) que dichas acciones se debían desarrollar, en la medida de lo posible, aplicando los mejores conocimientos adquiridos en tramitaciones que se podían percibir como similares.

La primera idea viene de la mano de cavilar la participación como lo que “integra tres aspectos: formar parte, en el sentido de pertenecer, ser integrante; tener parte (asumir un rol) en el desempeño de las acciones determinadas; tomar parte, entendida como influir a partir de la acción” (Barrientos, 2005, p. 1), y que el mismo autor amplía al indicar que estos “Aspectos que, respectivamente, hacen referencia a: la pertenencia, la cooperación y la pertinencia” (Barrientos, 2005, p. 1). La segunda idea planteó la necesidad de considerar que esta actividad se iba a desarrollar en el contexto de una organización y con la incorporación de las mejores formas de sustanciar la evaluación de las competencias de los trabajadores. Es decir, tener presente que la FAU es una **organización**, entendiéndola como una

estructura ordenada donde [...] interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular [...] cuenta con normas (formales o informales) que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo. (Diccionario Económico y Financiero de Economipedia, 2.º y 3.er párr.)

Dicha estructura está fuertemente marcada por la misión de la UNNE,

por sus funciones (docencia, investigación, extensión, formación de recursos humanos, desarrollo y transferencia tecnológico-productiva, promoción de la cultura y la ciencia) y por la organización de la actividad a partir de procesos críticos, articulados en prácticas. Uno de los procesos críticos es la evaluación de sus recursos humanos, que en el caso de los docentes se traduce en las instancias de concursos y evaluaciones periódicas, y que en el caso del sector no docente está incorporando los concursos. Si esta organización es mirada desde el modelo de Organización como Sistema de Jhonson, Kast y Rosenzweig (1988), citado en Volpentesta (1999), se toma conciencia de que el mejor funcionamiento del sistema abierto requiere información y considerar que los objetivos organizacionales se pueden lograr de más de una manera. Un mecanismo que permite la construcción colectiva dará relevancia a los diferentes actores de la comunidad y permitirá poner en discusión modelos de devenir de la carrera administrativa (acceso y promoción) y de posiciones de cómo se deben implementar los concursos.

Si retomamos la idea de que los procesos se articulan en prácticas, es conveniente volver a considerar que las **prácticas laborales de los**

no docentes "son las actividades propias del sector y, al igual que los actores que las desarrollan, se diferencian por agrupamiento y categoría. Se encuentran enmarcadas por las funciones asignadas al puesto al que están vinculadas" (Codutti & Bobadilla, 2021, p. 3) y que los mismos autores señalan "Son reguladas a partir de la normativa vigente, los usos y costumbres aceptadas y el ejercicio de la discrecionalidad por parte de las autoridades. Las prácticas pueden estar articuladas en procedimientos y [...] favorecen a la comprensión del trabajo requerido" (p. 3). A ello sumamos que Armijo (2004) determina que una **buena práctica**

permite a los tomadores de decisiones acceder a las experiencias probadas o la identificación de métodos que resultan ser adecuados, dada su orientación a soluciones concretas y efectivas. [...] posibilitando un mejoramiento del desempeño en el conjunto de la administración pública. (p. 1).

El diseño participativo del llamado a concurso constituye una buena práctica, considerando que respecto de los efectos de la participación, Robirosa y otros (1990), citados por Barrientos (2005), indican:

las personas que cooperan en la elaboración de las decisiones se muestran más interesadas y compromi-

tidas con su ejecución; no precisan ser convencidas; las decisiones y los programas se enriquecen por la información, el conocimiento y la experiencia de muchas personas; tienen, por lo tanto mayor probabilidad de correspondencia con las necesidades reales y, por lo tanto, de ser efectivamente direccionalizadas; cuando se sustituye la pasividad por la participación, se le da a las personas la oportunidad de ampliar conocimientos y perfeccionar su competencia. (p. 3)

Al considerar que la **competencia** "es 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" (Iacoviello & Pulido, 2018, p. 12) y que en el Directorio Central de Competencias Laborales de la Oficina Nacional del Empleo Público (ONEP) se indica que implica

Saber (Conocimientos)

Es el conjunto de conocimientos y disciplinas de base necesarias que permiten a la persona operar con los comportamientos exigibles en el puesto de trabajo.

Saber Hacer (Habilidades)

Es la capacidad de aplicar los conocimientos que posee la persona para la solución de los problemas que se plantean en su trabajo, es

decir, capacidades vinculadas a la práctica laboral; ya sean habilidades técnicas, sociales o cognitivas. Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí.

Poder Hacer (Aptitudes)

Es la predisposición que tiene la persona influida por las características personales, a hacer de manera más efectiva algunas tareas, las cuales pueden ser potenciales o ir emergiendo a medida que se desarrolle.

Querer Hacer (Actitudes)

Es la intención y disposición con la que una persona se enfrenta a las diversas situaciones que puedan producirse en el puesto de trabajo. Comprometerse a Hacer (Valores) Es el conjunto de principios éticos, morales y convicciones que otorgan sentido de pertenencia y compromiso con el Servicio Público. (2020, p. 10)

Es posible inferir que los concursos destinados a cubrir cargos no docentes deben apuntar a la evaluación de las competencias de los postulantes, como un mecanismo de fortalecer el funcionamiento de las organizaciones a la vez que pueden estimular la incorporación de buenas prácticas en la labor cotidiana, y por ende, que los trabajadores tengan un desempeño caracterizado por alcanzar mayores niveles de productividad, au-

tonomía y capacidad de respuesta en situaciones de crisis. Productividad, que en términos de Koontz *et al.* (2012),

supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la **efectividad** es el logro de objetivos y la **eficiencia** es alcanzar los fines con los mínimos recursos [...] no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización. (pp. 14-15)

En la Carta Iberoamericana de Innovación de la Gestión Pública (2020) se indica que "el gran déficit de las instituciones públicas es que tienen serias dificultades para innovar los procesos internos de sus diseños institucionales y organizativos" (p. 3), y si tomamos en consideración que en el mismo documento se define la innovación como "adaptarse (y muy relevante y crítico: anticiparse) a los cambios sociales, éticos, de gestión y tecnológicos para satisfacer las nuevas necesidades de la ciudadanía, renovando constantemente el concepto de valor público" (p. 3), podemos anticipar que el trabajo participativo desarrollado en la FAU durante 2022, para construir el llamado a concurso del cargo de director de Gestión Estudios constituyó una innovación e implicó esbozar una nueva mirada de cómo gestionar estas instancias.

Este conjunto de ideas es lo que conformó la posición desde la cual se planteó el diseño del llamado a concurso en la experiencia.

¿De qué hablamos cuando hablamos de concursos no docentes?

De manera sucinta, los aspectos del **procedimiento** regulados en la normativa se estructuran en tres **fases o momentos** (ver figura N.º 2):

Garzón Castrillón y Fisher (2008) señalan que "la capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad". En función de esta premisa y teniendo en cuenta los objetivos planteados al inicio del trabajo, se presentan en este apartado algunos aspectos observados y analizados del procedimiento administrativo del concurso no docente regulado por la Res. N.º 386/17-CS UNNE y por el Convenio Colectivo de Trabajo del Personal No Docente de Universidades Nacionales, Decreto N.º 366/06-PEN.

En la fase denominada "**Previa a la sustanciación**" se considera la necesidad de delimitar el alcance del temario, así como de las condiciones de admisibilidad, considerar



FIGURA 2: FASES DEL PROCEDIMIENTO DE CONCURSO NO DOCENTE

PREVIA A LA SUSTANCIACIÓN	DE LA SUSTANCIACIÓN	POSTERIOR A LA SUSTANCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Identificación del cargo vacante Informes de Costos y de Disponibilidad Presupuestaria Intervenciones de la Secretaría General de Planeamiento, la Dirección de Asuntos Jurídicos y la Secretaría Legal y Técnica de la UNNE Confirmación del Jurado Definición del Temario y las Condiciones Generales y Particulares exigibles para cubrir el cargo Resolución de Llamado a Concurso Publicidad y Publicación del Llamado Designación del Veedor Gremial Tratamiento de la impugnación del llamado Período de Inscripción de Aspirantes 	<ul style="list-style-type: none"> Acta de Cierre de Inscripción Objeción de Aspirantes / Postulantes Recusación y Excusación de Jurados Correr Vista de las Presentaciones de los Aspirantes Constatación de las Condiciones de Admisibilidad Resolución de Recusaciones y Excusaciones Remisión de la documentación relacionada con el concurso a los Jurados Oposición Elaboración del Dictamen 	<ul style="list-style-type: none"> Intervención de la autoridad en el Dictamen Notificación del Dictamen Tramitación de la Observación del Dictamen (si hubiesen interpuesto impugnaciones) Designación en el Cargo Tramitación del Recurso de Reconsideración (si correspondiera) Toma de Posesión
Reglamento (Arts. 3.º, 8.º a 11.º, 14.º, 15.º, 26.º y 27.º), Estatuto de la UNNE (Art. 38.º inciso h.) y Res. N.º 614/16-CS UNNE	Reglamento (Arts. 12.º, 16.º a 35.º)	Reglamento (Arts. 36.º a 40.º)

Fuente: elaboración propia

la inclusión del uso de las TIC en la modalidad de publicación y difusión de los concursos cerrados. Otro elemento que tener presente es la instancia de asesoramiento de posibles aspirantes, así como el mecanismo para la autenticación de la documentación probatoria que se va a presentar en el momento de la inscripción y la motivación de quien se postula a un concurso, lo cual marcará una diferencia en su eventual desempeño, cuestión que pareciera reducirse al logro de tener un trabajo formal y/o una mejor remuneración.

En relación con la fase "**De la sustanciación**", es de vital importancia analizar el impacto de la superposición de la presentación de los recursos administrativos previstos en un mismo período, durante el plazo de cinco días posteriores al cierre de inscripción establecido a tal efecto por la normativa, lo que puede contribuir a la fatiga laboral de quienes intervengan en las tramitaciones. Otras de las cuestiones que considerar es la necesidad de definir el mecanismo de constatación de las condiciones de admisibilidad en las presentaciones de los aspirantes y la inclusión de la aplicación de lo previsto en el Régimen de Constitución de Domicilio Electrónico y Notificación por Correo Electrónico (Res. N° 850/12-

CS UNNE), cuestiones elementales para el desarrollo del proceso administrativo.

Al considerar la fase "**Posterior a la sustanciación**", es pertinente indicar que constituye un acierto el explicitar el alcance de la causal de arbitrariedad manifiesta en cuanto a la observación del dictamen, en tanto que no lo es la confusión que genera el hecho de que la aprobación del dictamen —por Resolución de Decano— sea anterior a su notificación a los postulantes del concurso. Otro aspecto que considerar es lo exiguo de los plazos planteados para cada una de las etapas, lo cual es recurrente en gran parte del proceso. Al respecto, cabe citar que contra el dictamen admite la vía impugnativa conforme el reglamento de concursos y contra la resolución que se emita proceden las vías recursivas establecidas por la Ley N.º 19.549/72.

Como para poder delimitar el alcance de un constructo es necesario tener una aproximación a su conceptualización, es oportuno señalar que, en función de la revisión de las reglamentaciones y llamados a concursos de la UNNE y de otras Universidades Nacionales, se puede inferir lo siguiente:

- el **temario** especifica los saberes teórico-prácticos que cada

postulante debe poder acreditar en la oposición. Se debería conformar con elementos generales provenientes de normativas y regulaciones, orientados a una mirada integral de la organización, y otros contextualizados al cargo y a las prácticas que el postulante designado en el marco del proceso deberá desarrollar. Con esto en mente, sería conveniente consultar para su elaboración las siguientes fuentes: el Convenio Colectivo de Trabajo del Sector, el Estatuto de la UNNE, el Manual de Organización de Unidades Académicas de la UNNE, el Manual de Misiones y Funciones de la Unidad Académica, los procedimientos que están regulados, las normativas vigentes (Ley de Educación Superior, Ley de Procedimientos y su Decreto Reglamentario, Ley de Ética Pública, etc.), entre otras.

- las **condiciones generales y particulares exigibles para cubrir el cargo** son los requisitos exigidos en virtud de las competencias para demostrar en el desempeño del cargo, algunas de las cuales son objetivas (pertenencia al sector, edad, nivel de formación, lo previsto en el Art. 21º del Convenio Colectivo de Trabajo, por ejemplo) y otras son de competencia del jurado y corresponden a habilidades blandas requeridas para el cargo. Las primeras deberían ser consideradas a la



hora de determinar las condiciones de admisibilidad del llamado.

- el **perfil del cargo** puede considerarse como la descripción del cargo a partir de las misiones y funciones, así como su posición dentro de la estructura orgánico-funcional. Debería explicitar, para el interesado en postularse al concurso, las responsabilidades y actividades principales que quien resulte designado de manera regular deberá cumplimentar.

Siendo la tríada **temario- condiciones-perfil** el contenido del llamado que configura el grado de la apertura del concurso a un mayor o menor número de aspirantes, debe orientarse a la satisfacción de necesidades de la institución y a servicio que brinda a su comunidad, y en consecuencia, propiciar un desempeño productivo por parte del trabajador.

La indefinición de la normativa respecto de la **modalidad de oposición y de los criterios** que deben orientar la **evaluación** refleja la complejidad de su definición. En el reglamento solo se plantean algunos aspectos y son mayoritariamente de carácter cuantitativo, lo que va en desmedro de los postulantes, que deben representarse cómo van a ser consideradas sus presentaciones, y perjudica a los jurados —que al ser

tan reciente la aplicación del reglamento— cuentan con escasas habilidades en procesos de evaluación. Habilidades que se adquieren y se perfeccionan con la práctica activa y consciente.

RELATO DE LA EXPERIENCIA LLEVADA A CABO

Si bien durante 2017 —a partir de un trabajo coordinado entre la Secretaría Administrativa, la Dirección General de Coordinación Administrativa y la Dirección de Gestión en Personal— se iniciaron la mayoría de las actuaciones relacionadas con los concursos de cargos no docentes vacantes de la FAU, las tres instancias sustanciadas durante el período 2020-2021 fueron las destinadas a cubrir los cargos de ADM-01-Director General de Coordinación Administrativa, MPSG-03-Intendente / Jefe Departamento Mantenimiento y Servicios Generales y MPSG-05-Chófer. Al participar de la oposición en dichas instancias de evaluación se pudo observar lo siguiente:

- Para desarrollar los procesos con eficiencia era necesario que los trabajadores involucrados en la tramitación de los llamados internalizaran lo establecido en la normativa vigente referente a las etapas, actividades, participantes necesarios y plazos.

- Contar con trabajadores no docentes con el conocimiento del procedimiento para implementar podría contribuir a que las tramitaciones se lleven a cabo con transparencia, que en su postulación a los llamados a concursos puedan tomar decisiones informadas y que los procesos de selección, y por ende quienes resulten designados, cuenten con mayor validación.

- Se podrían construir consensos acerca de aquellos aspectos vacantes en la normativa, ajustándolos al contexto institucional e identidad de la Unidad Académica, contribuyendo a que el desarrollo de los procesos sean participativos y transparentes.

- Se podría dotar de instrumentos y elementos a quienes deban desarrollar la labor de jurados, dada la reciente historia en la implementación de estos procesos, que podrían contribuir a desarrollar competencias en procesos de evaluación.

Durante 2021, y de la mano que las actuaciones se giraron a la Dirección de Gestión Académica para involucrar al personal que cumple funciones en la misma desde la elaboración de las resoluciones de llamado con el objetivo de capitalizar la experiencia adquirida en la tramitación de evaluaciones docentes, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Promover la organización de las **Jornadas de Socialización sobre Reglamentación y Sustanciación de Concursos No Docentes**, realizadas los días 5 y 19 de noviembre de 2021 con una carga horaria de cinco horas reloj y llevadas a cabo de manera híbrida², con los objetivos de socializar la reglamentación de concursos no docentes y consensuar propuestas para las áreas de vacancia en la reglamentación. El temario abordado durante las jornadas incluyó las siguientes cuestiones:

1. Proceso de concurso, los plazos de cada instancia, áreas intervenientes y en qué consiste su participación.
2. Denominación de los cargos.
3. Elaboración del temario, el perfil del cargo y las condiciones de admisibilidad.
4. Aspectos no contemplados en la normativa y propuestas para considerar al respecto.
5. El currículum vitae: qué es, cómo se arma, es posible acordar un formato, qué se debe presentar al postularse.

Durante la actividad se favoreció el intercambio de ideas con los participantes, en su mayoría agentes de la FAU, lo que permitió reflexionar sobre áreas de vacancia existentes en la normativa y buenas prácticas posibles de introducir en la imple-

mentación del proceso, como las experimentadas en los concursos docentes. La emisión de certificados de las jornadas se autorizó por Res. N.º 333/22-D FAU.

- Esbozar una **propuesta de reglamentación de la Resolución N.º 386/17-CS UNNE para el ámbito de la FAU**, que entre otros aspectos incluyó

- la información y los documentos relacionados con los concursos que deberían difundirse a través de la página web institucional;
- definición del alcance de los componentes de la triada temario- condiciones-perfil y del mecanismo para la constatación de las condiciones de admisibilidad y de las condiciones particulares del cargo;
- que la inscripción de los postulantes se cumpla con una presentación digital y una presentación impresa o física, de manera similar a lo previsto en las Res. Nros. 005/21-HCD FAU y 124/21-HCD FAU;
- una grilla de evaluación que contemplaba diferentes opciones de oposición para distintos agrupamientos y con un grado de complejidad creciente en cuanto al incremento de las responsabilidades asociadas a la categoría del cargo, así como criterios para valorar los componentes de los antecedentes acreditados por cada postulante;
- emplear la Res. N.º 850/12-CS

UNNE en las notificaciones relacionadas con el proceso;

- que el envío de la documentación relacionada con el concurso se realice al correo electrónico de jurados y veedor gremial;
- la opción de hacer la oposición de manera remota;
- la conformación de un banco de evaluadores;
- los formatos de nota de presentación, currículum vitae y plan operativo y
- una grilla de valoración de la antigüedad, organizada por agrupamiento y por tramo, a partir de lo definido en el reglamento.

La iniciativa de contar con este instrumento, que no prosperó hasta el momento de elaboración del presente documento, apuntaba a favorecer la organización de las tramitaciones, aportaría a la transparencia al proceso y podría dotar de elementos a los evaluadores. Los cambios sugeridos, excepto lo de la opción de hacer la oposición de manera remota y el banco de evaluadores, se incluyeron en la Resolución N.º 463/22-D FAU.

- **Implementar un proceso participativo para el diseño del llamado a concurso para cubrir el cargo**

2. Los veintisiete participantes contaban con la opción de hacerlo de manera presencial o a través de Google Meet.

del Agrupamiento Administrativo - Categoría 02 - Director de Gestión Estudios.

Esta actividad, que se desarrolló con el involucramiento y compromiso de quien se desempeñaba como secretaria Académica (Arq. Silvina López), implicó las siguientes acciones:

- convocar a un diálogo a los trabajadores de la dirección;
- establecer un calendario de reuniones;
- delimitar el contenido que se iba a abordar en ellas;
- los aspectos regulados en la normativa;
- los elementos que integran la resolución de llamado, deslindando los que no se pueden modificar de aquellos que se pueden poner en discusión y modificar;
- el análisis de las experiencias previas de sustanciación buscando identificar qué se podía mejorar y estableciendo analogías con los concursos docentes;
- buscar en las áreas de vacancia o lagunas de la normativa las alternativas más favorables para el claustro y
- asumir con honestidad las debilidades y yerros incurridos.

La iniciativa se propuso poner a cada trabajador del área en primera fila, favoreciendo el intercambio de impresiones sobre el proceso en un clima de respeto y aceptación,

atender inquietudes y construir consensos. La construcción colectiva de los contenidos nodulares del llamado implicó buscar resignificar la percepción de la instancia de evaluación, valorar lo positivo de cada intercambio producido a partir del diálogo, deconstruir posturas basadas en desinformación o mitos (por ejemplo, el rol del veedor gremial en los concursos, la modalidad de oposición, el lugar de la antigüedad en la valoración del postulante), hacer visible que las experiencias previas en el sector y la historia en la institución y en el grupo humano marcan la perspectiva desde la cual se miran / se leen las acciones de evaluación y tender puentes entre posturas ubicadas en las antípodas.

Esta iniciativa se vio atravesada por el cambio parcial del gabinete de gestión de la Unidad Académica. Los trabajadores no docentes, que participaron de las instancias descriptas, señalaron su opción por la continuidad de la modalidad de trabajo colectivo y consensuado ante las nuevas autoridades.

PROUESTA DE INDAGACIÓN A FUTURO

Como es posible aprender de las experiencias llevadas a cabo y orientar los esfuerzos a introducir

mejoras en los procesos de manera continua, siempre y cuando se establezcan canales de diálogo que permitan conocer al otro y su opinión, además de reflexionar sobre lo actuado, es importante considerar la implementación de indagaciones cuali-cuantitativas tendientes a relevar de manera sistemática cómo se llevan a cabo estos procesos.

Una propuesta que permitiría alcanzar resultados significativos respecto del posicionamiento que subyace detrás de lo implementado, qué valores están presentes en las propuestas (como la transparencia, el cuidado del medio ambiente, la profesionalización del colectivo, entre otros) y qué acciones deben ir perfeccionándose o profundizándose, entre otros aspectos, sería aquella que entrecruzara la información de las siguientes instancias:

- la aplicación de entrevistas semiestructuradas en profundidad a informantes claves, principalmente, directores generales de coordinación administrativa o cargo equivalente, quienes tienen la responsabilidad de tramitar los llamados y quienes están designados como secretarios de Facultad para cumplir funciones en Secretaría Administrativa y Secretaría Académica;

- el análisis de los llamados a concurso y
- las respuestas de encuestas realizadas a los actores involucrados en cada una de las instancias de evaluación (evaluados, evaluadores, veedor) para recuperar su percepción.

REFLEXIONES

En función de lo abordado en el presente trabajo, es razonable afirmar que el concurso no docente pensado como instancia para la evaluación de competencias permitiría introducir cambios planificados en la forma de trabajar, y que el proceso resultante cuente con calidad creciente. Se plantea el desarrollo / perfección / diversificación de los mecanismos de oposición con criterios consensuados, preferentemente, para contribuir al desarrollo de la labor de los integrantes del jurado y buscar que los posibles aspirantes reduzcan su incertidumbre respecto de estas instancias. Asimismo, sería importante esforzarse en estandarizar los procesos de evaluación de competencias, con una adecuada combinación de elementos para realizar ponderaciones cuantitativas y cualitativas.

Volviendo a la experiencia relatada, durante su desarrollo se pudo

constatar que entre los trabajadores existía cierta desinformación y una representación inadecuada del proceso, que conjugadas con el peso de la tradición (muchas veces representada por la expresión "siempre se hizo así"), la creencia de la preponderancia dada a la antigüedad en la cultura organizacional y el recelo de la evaluación, aumentaba la resistencia de los actores a participar. También se observó que esto podía empezar a "subsanarse" con mayor información, la apertura de espacios de diálogos, la construcción consensuada de modalidades y criterios, la búsqueda de estrategias para que evaluadores y evaluados hablen un mismo idioma y que den transparencia al proceso y con la participación de más actores en el proceso.

Se deben considerar a futuro la modificación o ampliación de la normativa vigente, ya que no favorece la introducción de buenas prácticas en cada etapa del proceso de concurso, como por ejemplo poder incorporar la notificación al correo electrónico de la documentación generada durante el proceso y la inscripción digital y física de los postulantes. Estas prácticas reproducen y adaptan las acciones exitosas / virtuosas de las instancias análogas del

claustro docente, así como en el desarrollo del quehacer cotidiano de cada trabajador, para contribuir a la mejora del funcionamiento de la organización y, por ende, de las condiciones de trabajo.

Una observación para mejorar el proceso realizado, en caso de intentar replicar la iniciativa en otros llamados a concurso, es que se debe ampliar la convocatoria a todos los trabajadores del sector y promover su participación y/o reactivar la iniciativa de regular las instancias de oposición y evaluación de antecedentes de manera diferenciada, conforme los agrupamientos y tramos, considerando sus particularidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argentina. Oficina Nacional de Empleo Público, Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal** (2020). *Directorio Central de Competencias Laborales*. Secretaría de Gestión y Empleo Público. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc_directorio_de_competencias_29052020.pdf
- Armijo, M.** (2004). Buenas prácticas de gestión pública en Latinoamérica. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del*

- Estado y de la Administración Pública.** pp. 1-18. <https://administracionpublicacomparada.files.wordpress.com/2013/12/buenas-practicas-gestional.pdf>
- Barrientos, M. A.** (2005). *La participación. Algunas precisiones conceptuales*. Material didáctico de la Asignatura Extensión Rural. <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/LaPARTICIPACION.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo** (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Codutti, J. O. & Bobadilla, C. S. G.** (2021). Lo que la pandemia implicó para las prácticas no docentes en las Facultades de Humanidades y Arquitectura y Urbanismo de la UNNE. Expectativas vs realidades. *Jornadas de comunicaciones científicas y tecnológicas 2021*, 1-11. <https://drive.google.com/file/d/1oAawyJWdQCdlPjeFtJ-bBKVVWvGhP88Ae/view>
- Economipedia** (2012). *Diccionario económico y financiero*. <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>
- Garzón Castrillón, M. A. & Fisher, A. L.** (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (24), 195-224. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Iacoviello, M. & Pulido, N.** (2018). Nota introductoria. En *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, Competencias Laborales en el Sector Público* (pp. 11-18). CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>
- Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M.** (2012). Administración: ciencia, teoría y práctica. En *Administración: una perspectiva global y empresarial* (pp. 3-37). McGraw Hill.