ONEP

Herramientas de Gestión

Directorio Central de Competencias Laborales

Oficina Nacional de Empleo Público
Dirección de Gestión y Desarrollo
de Carrera del Personal

Jefatura de Gabinete de Ministros
Argentina

primero la gente

Autoridades

Presidencia de la Nación
Dr. Alberto Fernández

Vicepresidencia de la Nación
Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefatura de Gabinete de Ministros
Ing. Agustín Oscar Rossi

Secretaría de Gestión y Empleo Público
Dra. Ana Castellani

Subsecretaría de Empleo Público
Cdora. Viviana Melamud

Oficina Nacional de Empleo Público
Lic. María Cristina Cosaka

Equipo de trabajo

Desarrollo
Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal

El presente documento ha sido elaborado por los profesionales Lic. Calós Ivana, Lic. Gambera Mariana, Lic. Padín Laura y Lic. Pessolano Gabriela, bajo la dirección de la Directora de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, Lic. Cyngiser Vanesa.

Impresión
Secretaría de Gestión y Empleo Público

Emilio Etchart, Pablo Conde, Ricardo Gamarra.

Última actualización: Mayo 2023
Mail de contacto y consultas: perfiles@jefatura.gob.ar

Contenido

Introducción 3
¿Qué es un Directorio de Competencias? 1
Actualización del Directorio de Competencias 4
¿Qué es una Competencia? 5
Clasificación de las Competencias 6
Comportamientos Asociados 12
Niveles de posesión de las Competencias 12
Nuevas formas de trabajo y competencias laborales 36
ANEXO I 38
Ejemplo de Articulación con el 38
Nomenclador Clasificador 38
de Puestos y Funciones 38
Asignación de las Competencias Institucionales 39
Asignación de las Competencias Funcionales 39
Asignación de las Competencias de Gestión 47

Introducción

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), elaboró según lo establecido por el artículo 58 del Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional (homologado por el Decreto N° 214/2006), y el artículo 16 del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), homologado por el Decreto N° 2.098/2008, el **Directorio Central de Competencias Laborales**[1], sin perjuicio de que pueda ser utilizado también por otros Convenios Colectivos de Trabajo de la Administración Pública Nacional[2].

Este documento analiza un conjunto de competencias requeridas para el desarrollo eficaz de un puesto de trabajo, y sirve como instrumento para la gestión de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos.

Para su formulación original, se tomó como referencia:

- Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (2016, Julio).
- Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas, de Levy-Leboyer, Claude. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua española (1997, Septiembre).
- Antecedentes elaborados por la ex Subsecretaría de Gestión y Empleo Público en materia de Competencias Laborales en la APN (2002-2010).
- Trabajos de Investigación relacionados con las competencias laborales en la Administración Pública, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015-2016).
- Antecedentes en materia de Competencias Laborales de Servicios Civiles de Canadá, Holanda, Chile, Inglaterra (2009-2015).

[1] Queda convenido que las referencias a los trabajadores y autoridades efectuadas en género masculino o femenino tienen carácter y alcance indistinto con las salvedades que se formulen en atención a las particularidades que se establezcan (Decreto N° 2.098/2008. Artículo 1).
[2] En adelante APN.

Las diversas actualizaciones efectuadas desde su creación y desarrollo, están fundadas esencialmente en la retroalimentación recibida por los distintos organismos nacionales, así como también en un estudio comparativo del material elaborado recientemente por otras administraciones, a partir del cual, ha sido posible el análisis de diversas corrientes y perspectivas, identificando las variables más constantes y fundamentales.

- Catálogo de Competencias de la República de Colombia (2018).
- Diccionario General de Competencias y Comportamientos de la Administración Pública de República Dominicana (2018).
- Dictionnaire Interministériel des Compétences des Métiers de lÉtat, de Francia (2017).

La presente, es la cuarta versión del Directorio, basada principalmente en la profundización del trabajo con diversos Colectivos de Trabajo de la APN, y la experiencia de Trabajo Remoto desarrollada a partir del año 2020, ante la propagación del nuevo Coronavirus (COVID-19) y las consecuentes disposiciones de aislamiento y distanciamiento social preventivo y obligatorio; para lo cual se ha consultado bibliografía, antecedentes e investigaciones vinculadas con las competencias laborales necesarias para desarrollar el teletrabajo.

De esta forma, es posible alcanzar una mirada cada vez más integradora respecto del valor público y de las características esenciales que todo trabajador debe poseer para desempeñarse en el ámbito de la APN, tanto en modalidad presencial como remota o mixta, así como las esperables en función de cada puesto y/o nivel jerárquico.

¿Qué es un Directorio de Competencias?

Un Directorio de Competencias es una herramienta que 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:

Selección de Personal

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.

Capacitación

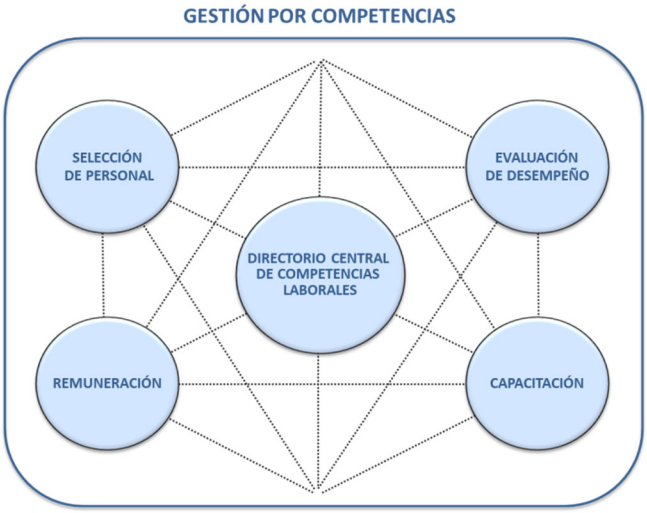
Permite identificar las necesidades de capacitación del personal, de forma tal que se fortalezcan las competencias que son necesarias para mejorar el rendimiento laboral y/o adquirir nuevas habilidades que contribuyan a un mejor desarrollo en las tareas o funciones requeridas.

Evaluación de Desempeño

Facilita identificar los niveles de desarrollo de las competencias en cada empleado, observar qué comportamientos se ponen en juego para el logro de los resultados, y detectar potencial.

Remuneración e Incentivos

Permite recompensar los resultados del personal que aportan valor a la organización, mediante estímulos económicos y/o motivacionales, reconociendo desempeños por encima de lo esperado.



En este sentido, el Directorio de Competencias propuesto es un instrumento idóneo para:

- Diseñar perfiles de puesto para el ingreso a la APN, ya sea mediante Procesos de Selección u otra modalidad contractual, identificando las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones y tareas a desempeñar.
- Realizar evaluaciones por competencias para identificar el personal con los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores más apropiadas para ocupar un puesto de trabajo.
- Favorecer el desarrollo de la Carrera del Personal, mediante la promoción horizontal (Grado y/o Tramo Escalafonario), la promoción vertical (ascenso de Nivel Escalafonario), y la percepción de Suplementos.
- Diseñar programas que permitan fortalecer competencias para impulsar la mejora y la actualización continua.
- Evaluar la productividad y el desempeño laboral, tanto individual como grupal, sobre la base de competencias verificadas.
- Facilitar la constitución de equipos de trabajo a partir de competencias compartidas y/o complementarias.
- Identificar las competencias necesarias para afrontar problemas y oportunidades acentuando el compromiso y la autonomía.
- Fomentar el desarrollo de las competencias laborales necesarias para desarrollar el trabajo remoto de manera eficaz.

- Fortalecer las competencias requeridas para gestionar con equipos de trabajo ya sea en forma presencial o remota, para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

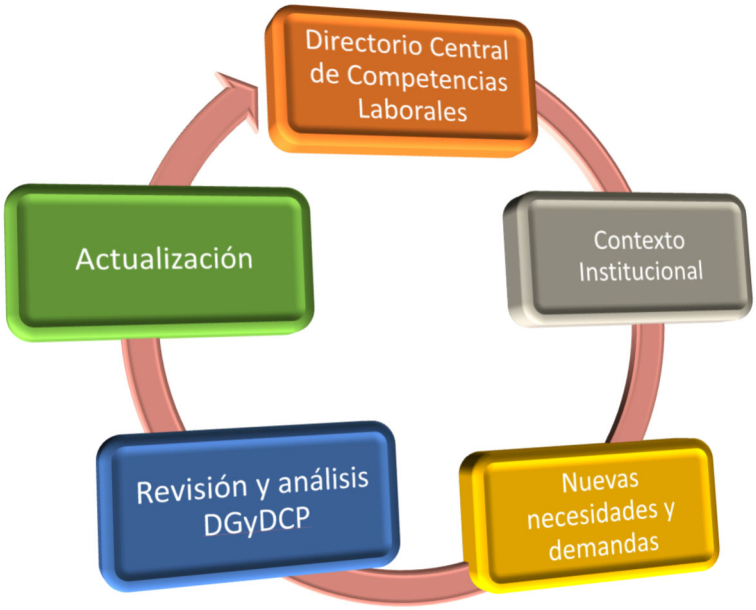
- Aplicar el talento de las personas para fortalecer y transformar el Estado, en pos de la integridad y el bienestar público.

Actualización del Directorio de Competencias

El **Directorio Central de Competencias Laborales** se propone como un instrumento dinámico y adaptable a las políticas públicas vigentes y a los cambios socioculturales, con el fin de generar calidad en los desempeños e impacto positivo en los resultados, fomentando de este modo el proceso de mejora continua.

A tales fines, podrá ser revisado y/o actualizado en función de las necesidades y demandas de los organismos pertenecientes a la APN, de tal forma que refleje de modo fidedigno, no solo las características más representativas de las y los trabajadores, sino también, que resulte un instrumento adaptable a los diversos Convenios Colectivos de Trabajo existentes, sus contextos institucionales y actividad particular de los mismos, y a las nuevas formas de trabajo relacionadas con el trabajo remoto y/o mixto[3].

La Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal (DGyDCP) recibirá las sugerencias y analizará la necesidad de incorporar, extraer o modificar cualquier contenido del presente documento, de tal manera que el Directorio se mantenga actualizado.



[3] Se recomienda consultar el apartado "Nuevas formas de trabajo y Competencias Laborales" del presente documento, en donde se analizan las competencias más relevantes para el desempeño laboral en modalidad remota y/o mixta, así como también el Anexo I, en el que se ofrece, a modo de ejemplo, una sugerencia de asignación de competencias para los diversos puestos del CCTS SINEP.

¿Qué es una Competencia?

Una **Competencia** es un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente sus funciones en una determinada organización. Esta definición 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.

Clasificación de las Competencias

A continuación, se detalla la clasificación utilizada para el presente Directorio y el alcance de las mismas, la cual es aplicable a los distintos tipos de puestos de la APN:

I. Institucionales

Son aquellas que deben poseer **todos los integrantes de la organización**, en tanto son inherentes al Servicio Público. Reflejan la cultura organizacional, y representan la esencia de la visión y valores de la APN. Este tipo de competencias apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral en la que se desempeñe. En esta oportunidad se han seleccionado las siguientes competencias para integrar esta categoría:

I. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES
I.1. ORIENTACIÓN Y COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO
I.2. INTEGRIDAD Y ÉTICA INSTITUCIONAL

II. Funcionales

Son aquellas competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto, que se materializan en el trabajo concreto y que aluden al "saber hacer". Están vinculadas a la naturaleza de los cargos, y aluden específicamente a las actividades, operaciones y funciones asignadas a los puestos de trabajo desempeñados por los servidores públicos. Dentro de este grupo encontramos las siguientes competencias:

II. COMPETENCIAS FUNCIONALES
II.1. DOMINIO DE LA TAREA
II.2. USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
II.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
II.4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS
II.5. PENSAMIENTO CRÍTICO
II.6. COMUNICACIÓN Y EMPATÍA
II.7. AUTODESARROLLO
II.8. INICIATIVA Y CREATIVIDAD
II.9. TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN
II.10. ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD
II.11. CONSTRUCCIÓN DE REDES DE RELACIONES
II.12. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN
II.13. INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
II.14. ATENCIÓN INTEGRAL

III. De Gestión

Son las competencias orientadas a cargos directivos y con responsabilidad de conducción. Están relacionadas con el establecimiento de metas y objetivos que comunican la visión y estrategias de la organización, y se traducen en la implementación y gestión de procesos para el logro de resultados. Este tipo de competencias se focalizan en el liderazgo y en la calidad de las decisiones a tomar. Dentro de esta clasificación se incluyen las siguientes competencias:

III. COMPETENCIAS DE GESTIÓN
III.1. VISIÓN ESTRATÉGICA
III.2. LIDERAZGO
III.3. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS
III.4. GESTIÓN DE POLÍTICAS
III.5. DESARROLLO DE LAS PERSONAS
III.6. TOLERANCIA A LA PRESIÓN
III.7. TOMA DE DECISIONES

De esta manera, el conjunto de Competencias Institucionales, Funcionales y de Gestión (cuando correspondan), permiten dar cuenta de manera integral, el aporte esperado de las y los trabajadores en un equipo y contexto organizacional determinados.

Asimismo, es importante reconocer en cada una de las Competencias formuladas, la expresión de un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores personales, que únicamente integrados y considerados en el contexto organizacional (cultura, recursos disponibles, clima laboral, tiempos, condiciones laborales, etc.); permiten el desempeño exitoso en el escenario real de trabajo. Es decir, que las Competencias Laborales, son el resultado del trabajo sinérgico de estas fuerzas.

Definición de cada una de las Competencias que integran el Directorio

I. Competencias Institucionales

I.1. Orientación y Compromiso con el Servicio Público

Capacidad para comprometerse con los valores y objetivos institucionales brindando un servicio de excelencia a la ciudadanía, otorgando a su trabajo un sentido de pertenencia con el Servicio Público. Implica un compromiso constante con su trabajo, con el ciudadano y con las políticas públicas implementadas por el Estado.

I.2. Integridad y Ética Institucional

Capacidad para actuar con integridad, respeto y sentido ético, alineado a los valores organizacionales, procedimientos y normas vigentes, utilizando de modo responsable y transparente los recursos públicos.

II. Competencias Funcionales

II.1. Dominio de la Tarea

Capacidad para dominar lo relativo a su área de trabajo aplicando sus conocimientos y experiencia en situaciones laborales concretas.

II.2. Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación

Capacidad para utilizar las herramientas digitales disponibles e incorporar nuevas tecnologías promoviendo una gestión ágil y eficiente de la información y la comunicación.

II.3. Organización del Trabajo

Capacidad para establecer tiempos y recursos necesarios en las tareas a desempeñar en función de su importancia y criticidad para el logro de los objetivos establecidos.

II.4. Orientación a Resultados

Capacidad para realizar las tareas y funciones compitiendo contra estándares de calidad elevados, y esforzarse por superar los resultados esperados.

II.5. Pensamiento Crítico

Capacidad para analizar situaciones, identificando las variables y elementos involucrados y reflexionando sobre ellos de una forma lógica y sistemática.

II.6. Comunicación y Empatía

Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas, mantener comunicaciones respetuosas y cordiales de manera oral, escrita y gestual con actitud positiva generando empatía con su interlocutor.

II.7. Autodesarrollo

Capacidad para identificar las oportunidades de aprender de la propia experiencia y del entorno, buscando herramientas y medios para mantenerse actualizado y aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, promoviendo el crecimiento personal y el fortalecimiento de las competencias laborales.

II.8. Iniciativa y Creatividad

Capacidad para actuar proactivamente, proponer mejoras en los procesos y/o soluciones nuevas y diferentes frente a situaciones que se presentan en el puesto de trabajo.

II.9. Trabajo en Equipo y Colaboración

Capacidad y disposición para trabajar con pares, superiores, equipos y comunidades de trabajo, integrando distintas perspectivas y aportes, contribuyendo al éxito de los objetivos comunes.

II.10. Adaptabilidad y Flexibilidad

Capacidad para comprender y adaptarse a distintos contextos, puntos de vista, situaciones, medios y personas, en forma eficiente.

II.11. Construcción de Redes de Relaciones

Capacidad para construir, articular y mantener redes de relaciones cordiales y recíprocas, con distintos actores, comunidades, redes o grupos de personas internas o externas a la organización, que faciliten el logro de los objetivos y resultados.

II.12. Resolución de Conflictos y Negociación

Capacidad para resolver problemas y formalizar acuerdos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas que permitan construir consensos entre las partes intervinientes.

II.13. Investigación y Gestión del Conocimiento

Capacidad para contribuir a la investigación, desarrollo y gestión del conocimiento con metodología científica, para compartirlo y socializarlo, con elevados estándares de calidad, ética y compromiso.

II.14. Atención Integral

Capacidad de brindar la atención adecuada a la persona solicitante (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo), sobre servicios, derechos, asistencia o consultas teniendo en cuenta su contexto y las posibles alternativas para su resolución y continuidad en el tiempo.

III. Competencias de Gestión

III.1. Visión Estratégica

Capacidad para comprender el entorno, anticipar problemas y/u oportunidades en escenarios cambiantes, estableciendo su impacto a mediano y largo plazo, para el área a cargo y la organización en su conjunto.

III.2. Liderazgo

Capacidad para guiar personas y equipos de trabajo en entornos participativos en modalidad presencial, remota y/o mixta, inspirando valores de acción, motivando a su equipo y manteniendo la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.

III.3. Planificación y Gestión de Resultados

Capacidad para definir estrategias para el logro de objetivos a corto, medio y largo plazo, estableciendo prioridades, tiempos, indicadores y recursos, con el fin de alcanzar resultados positivos y de impacto.

III.4. Gestión de Políticas

Capacidad de gestionar los recursos del Estado para impulsar el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas vigentes.

III.5. Desarrollo de las Personas

Capacidad para incentivar el talento y potencial del personal a su cargo, generando oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.

III.6. Tolerancia a la Presión

Capacidad para responder y trabajar con determinación, firmeza y perseverancia alcanzando resultados de manera eficiente y eficazmente en situaciones de exigencia, desacuerdo y/o diversidad.

III.7. Toma de Decisiones

Capacidad para analizar diversas alternativas y seleccionar la más adecuada, considerando las circunstancias existentes, recursos disponibles y posibles consecuencias.

Comportamientos Asociados

Cada competencia se operacionaliza mediante una serie de descriptores que tienen por objetivo, detallar conductas observables en la realidad cotidiana del trabajo.

De esta manera, los comportamientos asociados, entendidos como un conjunto de actuaciones concretas, evidencian la presencia de determinada competencia en una persona, reduciendo el nivel de subjetividad al momento de evaluarla o asignarla a un determinado puesto de trabajo.

Niveles de posesión de las Competencias

Para cada competencia que integra el Directorio se definieron 3 (TRES) Niveles progresivos de posesión según su grado de desarrollo. La elección de un nivel u otro se relaciona con lo que se espera de la persona trabajadora, así como con las necesidades propias de cada puesto.

Inicial

Representa el nivel mínimo de la competencia necesario para el puesto. Aplica a aquellas personas que se encuentran en situación de continuar desarrollando dichas capacidades y habilidades y que realizan actividades encomendadas con bajo nivel de autonomía dentro de las pautas establecidas.

Medio

Representa un nivel intermedio de desarrollo de la competencia. Aplica a aquellas personas con cierta autonomía y experiencia en el desempeño de sus tareas habituales.

Avanzado

Representa el nivel más alto de la competencia. Este nivel aplica a aquellos casos en los que la competencia resulta indispensable para el ejercicio de las funciones y desempeño de las principales tareas del puesto. Refiere a aquellas personas con mayor grado de autonomía y experiencia.

Competencias Laborales y Comportamientos Asociados por Nivel

A continuación, se presenta un listado orientativo de comportamientos observables que dan cuenta de los distintos Niveles de Posesión de cada una de las Competencias definidas:

I. Competencias Institucionales

I.1. ORIENTACIÓN Y COMPROMISO CON EL SERVICIO PÚBLICO Capacidad para comprometerse con los valores y objetivos institucionales brindando un servicio de excelencia a la ciudadanía, otorgando a su trabajo un sentido de pertenencia con el Servicio Público. Implica un compromiso constante con su trabajo, con el ciudadano y con las políticas públicas implementadas por el Estado.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Muestra vocación permanente orientada al servicio público y a la atención de las necesidades y consultas de la ciudadanía.	Brinda un trato cordial a la ciudadanía y demuestra una marcada vocación de servicio público.	Promueve e impulsa el desarrollo del servicio público como valor primordial para el cumplimiento de los objetivos.
Realiza su trabajo con sentido de pertenencia a los valores organizacionales.	Muestra responsabilidad con el proyecto institucional alineado a las políticas gubernamentales.	Demuestra compromiso con el proyecto institucional y los valores del Estado y su impacto en las políticas gubernamentales.
Genera espacios de escucha, asistencia y colaboración constante con el ciudadano, preservando la privacidad y confidencialidad de sus datos e información.	Analiza con criterio responsable consultas y trámites dando respuestas adecuadas a la ciudadanía, y respetando los protocolos vigentes.	Gestiona con eficiencia y celeridad la atención a la ciudadanía para la resolución de situaciones diversas en base a criterios de calidad y búsqueda de la excelencia.

Orienta su accionar al bienestar integral del ciudadano y/o al servicio público.	Promueve acciones orientadas al bienestar integral del ciudadano y/o servicio público.	Gestiona acciones de calidad orientadas al bienestar integral del ciudadano y/o servicio público.

I.2. INTEGRIDAD Y ÉTICA INSTITUCIONAL

Capacidad para actuar con integridad, respeto y sentido ético, alineado a los valores organizacionales, procedimientos y normas vigentes, utilizando de modo responsable y transparente los recursos públicos.

NIVEL INICIAL	NIVEL MEDIO	NIVEL AVANZADO
Reconoce estándares de ética vigentes a cumplir en la Administración Pública Nacional.	Aplica los estándares de ética vigentes que debe cumplir todo el personal integrante del servicio público.	Refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo.
Mantiene los valores y creencias de la organización frente a situaciones de emergentes.	Actúa con juicio e imparcialidad frente a situaciones ambiguas.	Promueve una conducta honesta y de integridad frente a situaciones complejas o de incertidumbre.
Asume los compromisos acordados y actúa en concordancia con los valores organizacionales y las buenas prácticas.	Prioriza los valores institucionales y buenas prácticas aún por sobre intereses propios.	Muestra criterio independiente y resuelve sobre conductas no éticas.
Utiliza los recursos públicos disponibles, de forma responsable y eficiente contemplando objetivos y necesidades.	Adecúa la cantidad y calidad de los recursos públicos con criterios de disponibilidad, transparencia e impacto.	Resuelve el mayor número posible de problemas y demandas que se le presentan, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos públicos.

II. Competencias Funcionales

II.1. DOMINIO DE LA TAREA Capacidad para dominar lo relativo a su área de trabajo aplicando sus conocimientos y experiencia en situaciones laborales concretas.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Posee los conocimientos necesarios para el desempeño eficiente de su trabajo.	Aplica sus conocimientos y aporta sus saberes específicos en el área de su competencia.	Promueve los conocimientos normativos del área de su competencia.
Utiliza metodologías y herramientas técnicas requeridas.	Analiza y aplica las metodologías y herramientas técnicas vigentes.	Gestiona nuevas metodologías, herramientas técnicas para la mejora de los procesos del área de competencia.
Participa en las discusiones que se encuentren en relación con las labores que realiza.	Realiza aportes a partir de conocimientos basados en su experiencia.	Propone cursos de acción posibles en temáticas específicas.
Pone en práctica diversos modelos y ensayos previamente utilizados.	Utiliza modelos y realiza ensayos para explorar temas concretos.	Desarrolla modelos y pruebas piloto para explorar temas concretos.

II.2. USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Capacidad para utilizar las herramientas digitales disponibles e incorporar nuevas tecnologías promoviendo una gestión ágil y eficiente de la información y la comunicación.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Conoce y comprende las principales aplicaciones informáticas.	Promueve el uso de medios digitales y de nuevas tecnologías en pares y equipo de trabajo para la mejora de los procesos de trabajo.	Administra e incentiva el uso de tecnología y de herramientas digitales de manera crítica y sistemática haciendo respetar los principios éticos en su uso.
Utiliza las herramientas digitales disponibles para sus actividades cotidianas.	Aplica herramientas digitales novedosas que permitan el trabajo en red con pares y equipos de trabajo.	Explora constantemente nuevas herramientas actualizando sus conocimientos digitales y tecnológicos para la mejora de la calidad y desempeño.
Comparte con pares y equipo de trabajo las novedades tecnológicas identificadas para optimizar la comunicación.	Detecta oportunidades para potenciar la aplicación de nuevas tecnologías en la construcción de soluciones organizacionales.	Participa en equipos que desarrollan proyectos colaborativos de innovación en entornos digitales.
Utiliza recursos tecnológicos para promover una gestión y comunicación ágiles.	Adopta recursos tecnológicos como herramientas para optimizar tiempos, consolidar resultados y alcanzar un mejor rendimiento laboral.	Promueve la transformación digital e incentiva a utilizar herramientas tecnológicas novedosas y a formarse en nuevos entornos.

II.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Capacidad para establecer tiempos y recursos necesarios en las tareas a desempeñar en función de su importancia y criticidad para el logro de los objetivos establecidos.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Utiliza los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.	Domina metodologías, sencillas y perdurables que faciliten el trabajo diario.	Diseña planes de trabajo en función de los objetivos establecidos en su área.
Ordena sus actividades, acorde a la programación del trabajo del área.	Identifica tareas que requieren atención inmediata y se avoca a su resolución.	Programa sus tareas priorizando según la importancia y la urgencia de las mismas.
Organiza sus actividades autogestionando tiempos e insumos.	Efectúa el seguimiento de las actividades diarias en función de los objetivos a alcanzar.	Evalúa los resultados alcanzados en función cumplimiento de plazos, recursos e insumos.
Organiza su actividad diaria con autonomía y de acuerdo con su grado de importancia.	Organiza sus tareas con independencia, contemplando el impacto de diversas variables en su actividad diaria.	Planifica su actividad diaria previendo posibles desvíos y alternativas de solución.

II.4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS Capacidad para realizar las tareas y funciones compitiendo contra estándares de calidad elevados y esforzarse por superar los resultados esperados.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Reconoce las medidas impartidas para minimizar riesgos.	Actúa ante imprevistos que interfieran con la consecución de los resultados.	Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.
Asume compromiso y respeta las fechas de entrega de las tareas y/o proyectos en los que se encuentra involucrado.	Informa el estado de avance de las tareas y/o proyectos en los que se encuentra involucrado.	Presenta propuestas, informes, estadísticas y/o contenidos multimedia que puedan tener un impacto positivo en los resultados buscados.
Ejecuta sus tareas estableciendo acciones para el logro de los resultados propuestos.	Efectúa el seguimiento de sus tareas para reforzar la efectividad de sus resultados.	Selecciona y utiliza indicadores para medir y probar los resultados obtenidos.
Realiza el control de su propio trabajo para alcanzar las metas establecidas.	Revisa los procedimientos de sus actividades para alcanzar los resultados en los plazos establecidos.	Impulsa acciones correctivas que le permitan mejorar la calidad de su trabajo.

II.5. PENSAMIENTO CRÍTICO Capacidad para analizar situaciones, identificando las variables y elementos involucrados y reflexionando sobre ellos de una forma lógica y sistemática.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Comprende la lógica de procesos, actividades y tareas.	Aplica un pensamiento lógico, sistemático e innovador para la resolución de problemas complejos.	Cuestiona situaciones y modelos y trata de aplicar ideas diferentes mediante el abordaje de temáticas en la búsqueda de soluciones creativas que se le presenten.
Detecta situaciones irregulares en las rutinas de trabajo cotidianas.	Analiza situaciones imprevistas y reflexiona sobre las posibles soluciones a las mismas.	Compara semejanzas y diferencias entre teorías y prácticas de conocimientos, metodologías y técnicas aplicadas a la gestión.
Realiza un desarrollo progresivo del conocimiento y de los conceptos.	Explica y clarifica significados mediante el razonamiento lógico.	Analiza, evalúa y hace inferencias mediante la utilización del pensamiento sistémico.
Observa y analiza situaciones o proyectos desagregando las situaciones en sus principales componentes.	Observa y analiza las partes constitutivas de los problemas y establece conexiones y relaciones buscando la mejor alternativa de solución.	Identifica modelos o conexiones entre situaciones y aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.

II.6. COMUNICACIÓN Y EMPATÍA Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas, mantener comunicaciones respetuosas y cordiales de manera oral, escrita y gestual con actitud positiva generando empatía con su interlocutor.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para su comprensión.	Produce escritos aplicando pautas formales de comunicación establecidas.	Trasmite en forma clara y oportuna la información producida facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.
Mantiene escucha activa, y se muestra abierto a las sugerencias y puntos de vista de las demás personas.	Retroalimenta en las conversaciones, los mensajes e información recibida.	Logra manejar y reconducir positivamente cualquier situación interpersonal con respeto y neutralidad.
Brinda y solicita información, manteniendo una actitud constructiva, empática y asertiva.	Se asegura de que el entendimiento sea compartido, adaptando el estilo según quien sea su interlocutor.	Se toma el tiempo requerido y mantiene una actitud óptima para entender las necesidades de su interlocutor, reconociendo las emociones involucradas.
Se expresa con claridad, precisión y tono agradable hacia la persona receptora.	Utiliza diversos canales de comunicación para comunicarse y gestionar consultas.	Propone canales de comunicación alternativos, directos y dinámicos, permitiendo establecer relaciones ascendentes, descendentes y horizontales promoviendo el intercambio de información.

II.7. AUTODESARROLLO Capacidad para identificar las oportunidades de aprender de la propia experiencia y del entorno, buscando herramientas y medios para mantenerse actualizado y aplicar los conocimientos al puesto de trabajo, promoviendo el crecimiento personal y el fortalecimiento de las competencias laborales.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Aprende a partir del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades.	Se retroalimenta de opiniones, críticas y conocimientos de cada integrante del equipo de trabajo.	Gestiona sus propias fuentes de información y participa de encuentros y actividades de formación vinculadas al entorno laboral.
Aprovecha la oferta de cursos y la red de trabajo de la organización para su desarrollo.	Comparte los recursos disponibles y la red para el aprendizaje continuo con colegas y/o equipos de trabajo.	Posibilita una red de aprendizaje para mejorar la calidad del aprendizaje organizacional.
Busca aprender nuevas ideas y formas de trabajo.	Busca adaptar enfoques utilizados en otros sectores/organizaciones a su forma de trabajo.	Reflexiona sobre experiencias y lo que aportan a su crecimiento.
Se ocupa de desarrollar los conocimientos de su área de competencia.	Realiza actividades para mantenerse actualizado e incorporar aprendizajes, demostrando interés en su progreso laboral.	Diseña su plan de desarrollo de carrera.

II.8. INICIATIVA Y CREATIVIDAD Capacidad para actuar proactivamente, proponer mejoras en los procesos y/o soluciones nuevas y diferentes frente a situaciones que se presentan en el puesto de trabajo.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Aporta ideas originales y valiosas que mejoran los resultados de su área de trabajo.	Propone soluciones a problemáticas con eficacia y eficiencia.	Se anticipa a situaciones respondiendo con rapidez de manera espontánea en diversos contextos.
Aplica prácticas innovadoras brindando soluciones en su puesto de trabajo.	Presenta soluciones creativas a situaciones diversas agregando valor.	Implementa nuevas formas de hacer las cosas que contribuyen a la mejora del trabajo.
Actúa proactivamente frente a situaciones cotidianas.	Autogestiona información sobre innovaciones, modelos y/o herramientas implementadas en otras organizaciones, y las aplica dentro de su ámbito de trabajo.	Contribuye con la creación de una cultura de trabajo que estimule la generación de enfoques originales.
Elabora respuestas creativas ante situaciones diversas y complejas.	Realiza el ejercicio de forzar conceptos que no tienen relación aparente con el fin de encontrar ideas novedosas.	Combina diferentes conceptos de categorías y tiene la habilidad de generar sinergias para crear ideas novedosas.

II.9. TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN Capacidad y disposición para trabajar con pares, superiores, equipos y comunidades de trabajo, integrando distintas perspectivas y aportes, contribuyendo al éxito de los objetivos comunes.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Colabora con el equipo de trabajo en su sector mostrando respeto e integrando distintas opiniones y aportes.	Respeta las diferencias y valora la individualidad de los integrantes del equipo.	Valora la diversidad de los integrantes del equipo como variable positiva y enriquecedora del grupo.
Comparte conocimientos, información, experiencias y ayuda a sus compañeros manteniendo una actitud positiva y cercana.	Contribuye a los esfuerzos del equipo estando abierto a compartir información para el logro de las metas organizacionales.	Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.
Brinda colaboración a aquellos compañeros que por algún motivo requieran apoyo para realizar sus tareas en condiciones plenas de participación e igualdad.	Propone buenas prácticas que contribuyan a la construcción de equipos de trabajo inclusivos y con igualdad de oportunidades.	Adhiere a una dinámica de trabajo que permita una distribución equitativa de oportunidades, tareas y participación de todos los integrantes del equipo.
Muestra interés en colaborar con el equipo de trabajo manteniendo el buen clima laboral y el espíritu de cooperación.	Favorece una cultura de colaboración, inclusión y trabajo en equipo mediante un trato igualitario.	Impulsa una cultura de colaboración e inclusión, motivando al equipo a trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

II.10. ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD Capacidad para comprender y adaptarse a distintos contextos, puntos de vista, situaciones, medios y personas, en forma eficiente.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Se adapta a los cambios del contexto y actúa en consecuencia.	Modifica su enfoque o comportamiento a medida que la situación lo requiere.	Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas.
Considera las sugerencias de su superior y/o personal con mayor experiencia para adaptarse mejor a los cambios en situaciones complejas.	Revisa críticamente su accionar poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo ameriten.	Adapta sus actividades laborales con facilidad en función de las necesidades de la organización, los cambios del contexto y/o responsabilidades de su puesto.
Trabaja con eficacia en situaciones variadas, con personas o grupos diversos.	Analiza las situaciones y las características de los grupos, con el fin de adaptarse a los mismos.	Reconoce la validez de otros puntos de vista y los adapta cuando implican mejoras en procesos.
Identifica y comprende los cambios para adaptarse al entorno de la organización.	Sugiere adaptaciones a corto plazo en respuesta a las necesidades de la situación.	Realiza adaptaciones a mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación.

II.11. CONSTRUCCIÓN DE REDES DE RELACIONES Capacidad para construir, articular y mantener redes de relaciones cordiales y recíprocas, con distintos actores, comunidades, redes o grupos de personas internas o externas a la organización, que faciliten el logro de los objetivos y resultados.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Entiende la necesidad de establecer una red de comunicación con distintos organismos u actores para el logro de los objetivos y resultados propuestos.	Identifica redes de relaciones que favorezcan el intercambio de información y conocimiento.	Construye redes con personas claves dentro y fuera de la organización a fin de que puedan aportar información valiosa.
Participa en redes de relaciones para optimizar los resultados de su área de trabajo.	Utiliza aprendizajes y buenas prácticas que circulan en su equipo de trabajo con el objeto de crear redes de relaciones.	Estimula redes y otros formatos similares para ampliar la interacción entre pares y equipos de trabajo diversos.
Busca aprendizajes y experiencias útiles que circulan en la red para intercambiarlas con sus pares y/o superior en pos de enriquecer y mejorar las actividades laborales cotidianas.	Interviene activamente en redes compartiendo y aplicando los nuevos aprendizajes en su área de trabajo.	Crea nuevas redes de relaciones y consolida las redes de trabajo habituales para alcanzar más y mejores resultados.
Comprende la estructura de su unidad organizativa y la de las distintas entidades y jurisdicciones, y busca vincularse con distintos actores para la consecución de las actividades y/o tareas del área.	Enriquece su trabajo a través del contacto con distintas comunidades interdisciplinarias.	Construye alianzas con distintas comunidades y organismos de la Administración Pública promoviendo relaciones de calidad.

II.12. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN Capacidad para resolver problemas y formalizar acuerdos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas que permitan construir consensos entre las partes intervinientes.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Analiza las situaciones problemáticas e identifica posibles soluciones a las mismas.	Intercambia ideas y puntos de vista en la búsqueda de criterios comunes, evaluando recursos, costos y beneficios.	Anticipa estrategias para la resolución de problemas y situaciones.
Coopera para construir consensos ante posiciones divergentes.	Formula soluciones que beneficien posiciones divergentes para propiciar acuerdos ventajosos para el área y la organización.	Articula las acciones necesarias para fijar posiciones y lograr negociaciones favorables en cumplimiento de los objetivos de la organización.
Expone sus puntos de vista, escucha a los demás y en la interacción colabora en la búsqueda de las soluciones más convenientes.	Comparte las mejores prácticas para solucionar un problema, anticipándose y evitando la reincidencia del mismo.	Elabora estrategias de persuasión para ganar confianza y aceptación sobre la base de decisiones convenientes y favorables para ambas partes del conflicto.
Identifica opciones y alternativas que permitan resolver conflictos de forma colaborativa y/o acercar posiciones.	Alcanza acuerdos satisfactorios para las partes involucradas y es convocado para colaborar en estas situaciones.	Identifica y entiende el problema, tomando la decisión más adecuada, incluso en situaciones críticas o de tensión.

II.13. INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Capacidad para contribuir a la investigación, desarrollo y gestión del conocimiento con metodología científica, para compartirlo y socializarlo, con elevados estándares de calidad, ética y compromiso.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Reconoce los aportes de la investigación para utilizar y aplicar apropiadamente sus resultados en su contexto disciplinar.	Participa de investigaciones y nuevos conocimientos, incorporándolos para la mejora de procesos dentro de su entorno laboral.	Desarrolla modelos de investigación, con proyección social, aplicables a la realidad de diferentes entornos.
Comparte nuevos conocimientos científico-tecnológicos para resolver problemas, aportar al bienestar y desarrollar su práctica profesional.	Interactúa con equipos de investigación multidisciplinarios en la identificación y solución de problemáticas utilizando los postulados de la metodología científica.	Lidera propuestas de investigación que aporten a la solución de diversas problemáticas relacionadas con su ejercicio profesional.
Aplica métodos y técnicas que integren lo científico y lo tecnológico en su contexto laboral y profesional.	Identifica y aplica críticamente los resultados de experiencias e investigaciones relevantes, para la toma de decisiones acordes con las situaciones en las que participa.	Gestiona de manera oportuna y crítica información y conocimiento científico relevante para el direccionamiento de políticas, planes y proyectos.
Realiza investigaciones acordes con los requerimientos pautados y siguiendo los principios bio-éticos, legales y metodológicos establecidos.	Propone procesos de investigación que promuevan la solución de problemas para facilitar la generación e intercambio de información científica.	Orienta la formación investigativa del equipo para que haya articulación con la investigación en sentido estricto y se visibilice la transferencia de los resultados de investigación.

II.14. ATENCION INTEGRAL Capacidad de brindar la atención adecuada a la persona solicitante (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo), sobre servicios, derechos, asistencia o consultas teniendo en cuenta su contexto y las posibles alternativas para su resolución y continuidad en el tiempo.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Proporciona a la persona solicitante la información necesaria para que pueda acceder a sus derechos.	Orienta a la persona solicitante sobre las ofertas de servicios, brindando información sobre cada uno de ellos.	Garantiza la equidad y accesibilidad en la prestación de los servicios a las personas solicitantes, reduciendo las barreras.
Brinda una propuesta individualizada a las necesidades de cada individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo, teniendo en cuenta el contexto y estado general del mismo.	Analiza las distintas alternativas para resolver las necesidades de cada individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo, teniendo en cuenta el contexto y el estado general del mismo.	Utiliza las herramientas y recursos existentes para aplicar un enfoque integral de atención, teniendo en cuenta el contexto y el estado general del mismo.
Mantiene una escucha activa y empática con la persona solicitante, respetando su intimidad y privacidad.	Establece un contacto cercano y respetuoso con la persona solicitante, que posibilite la atención integral y el resguardo de su intimidad y privacidad.	Garantiza la confidencialidad de la información a la que tiene acceso y respeta a la intimidad y privacidad de la persona solicitante.
Prioriza las consultas urgentes, y evalúa las distintas alternativas de atención.	Identifica riesgos y actúa aplicando las mejores prácticas de atención.	Proporciona una atención basada en conocimientos científicos y actualizados, que minimicen posibles riesgos.
Establece una relación de confianza con la persona solicitante (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo), fomentando la atención continua del mismo.	Proporciona una atención continuada a la persona solicitante (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo).	Se constituye como un referente estable a lo largo del tiempo para la atención continua de la persona solicitante (individuo, paciente, persona vulnerable, familia o grupo).

III. Competencias de Gestión

III.1. VISIÓN ESTRATÉGICA Capacidad para comprender el entorno, anticipar problemas y/u oportunidades en escenarios cambiantes, estableciendo su impacto a mediano y largo plazo, para el área a cargo y la organización en su conjunto.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Comprende los objetivos, metas y resultados a alcanzar teniendo en cuenta el contexto.	Comunica la visión de la organización y sus objetivos, logrando la adhesión y compromiso de su equipo de trabajo.	Visualiza el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias y previendo consecuencias.
Analiza los cambios del entorno y establece estrategias de impacto a corto y mediano plazo.	Articula con distintos actores sociales y políticos con incidencia en objetivos y resultados para anticipar riesgos e implementar acciones específicas.	Se anticipa a los hechos que puedan generar riesgos, proponiendo cambios en las acciones a implementar.
Presenta nuevas estrategias a pares y superiores para contribuir al logro de los objetivos de gestión.	Se vincula con actores de potencial incidencia en los resultados, para garantizar el éxito de las estrategias de gestión planificadas.	Interpreta el entorno y la dinámica de las políticas establecidas, diseñando estrategias para la eficaz toma decisiones a corto, medio y largo plazo que optimicen al máximo los recursos disponibles.
Detecta limitaciones en procedimientos y planifica alternativas para el área en función de las necesidades y características organizacionales.	Calcula el impacto de las decisiones en la gestión, proponiendo ajustes o modificaciones en los planes estratégicos de su área.	Diseña nuevas estrategias frente limitaciones en los planes de gestión, involucrando equipos de trabajo y recursos.

III.2. LIDERAZGO Capacidad para guiar personas y equipos de trabajo en entornos participativos en modalidad presencial, remota y/o mixta, inspirando valores de acción, motivando a su equipo y manteniendo la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Establece canales de comunicación bidireccionales y fomenta la comunicación entre todos los integrantes del equipo de trabajo a su cargo.	Comunica valores generando compromiso y motivación en su equipo de trabajo.	Transmite la visión de la organización y logra que cada miembro del equipo se comprometa en un entorno participativo.
Construye un buen clima de trabajo para el logro de los objetivos y resultados de área a cargo.	Genera un clima de confianza y seguridad en sus colaboradores.	Demuestra los valores organizacionales en sus actitudes, dando el ejemplo a sus colaboradores.
Define una dirección clara para su área y acciones para todos los colaboradores del equipo de trabajo a su cargo.	Analiza y comparte con su equipo de trabajo alternativas de mejora para las actividades del área en entornos cambiantes.	Motiva al equipo de trabajo en momentos de crisis y otorga herramientas para gestionar cambios ante nuevas situaciones.
Promueve el sentido de pertenencia y genera un buen ambiente laboral basado en el respeto.	Demuestra valores que inspiran al equipo y se transforma en ejemplo generando un ambiente de trabajo confortable.	Lidera equipos potenciando el talento de sus integrantes, creando entornos positivos y compromiso para el logro de resultados.
Ofrece contención y apoyo a los miembros de su equipo que lo necesiten, y ante toda situación que afecte su desenvolvimiento, aunque esto no tenga un origen estrictamente laboral.	Contempla las distintas realidades del ámbito privado y familiar de los colaboradores a su cargo, y confía en su compromiso y capacidades.	Reconoce el potencial y fortalezas de cada una de las personas del equipo a su cargo, y estimula su desarrollo para que puedan resolver dificultades con autonomía.

III.3. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS Capacidad para definir estrategias para el logro de objetivos a corto, medio y largo plazo, estableciendo prioridades, tiempos, indicadores y recursos, con el fin de alcanzar resultados positivos y de impacto.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Establece procedimientos, rutinas, tiempos y recursos, en base a prioridades en las distintas actividades y tareas del área.	Planifica las actividades, objetivos y metas a alcanzar, analiza los grados de avance y realiza ajustes cuando corresponda dando reporte a su superior.	Define pautas para la elaboración del plan estratégico del área asegurando objetivos claros, medibles y alcanzables, optimizando recursos y potenciando su impacto.
Facilita la información en los plazos requeridos, establece esquemas operativos de trabajo, administrando los recursos necesarios.	Organiza los equipos de trabajo, define y aprueba los indicadores, asigna recursos, delega responsabilidades y decisiones y controla avances y resultados.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Establece acciones que impulsan el trabajo para el cumplimiento de los objetivos, asignando tareas al personal, organizando tiempos y recursos necesarios.	Diseña métodos de trabajo que permiten determinar las metas y prioridades para el logro de los objetivos fijados.	Presenta nuevas estrategias, utiliza datos y evidencia para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
Elabora informes, matrices o tablas de avance sobre los objetivos propuestos, anticipando posibles desvíos y acciones correctivas necesarias para el logro de resultados en tiempo y forma.	Contribuye a la elaboración y seguimiento de los indicadores de gestión planificados y comunica los resultados alcanzados.	Instrumenta mecanismos de seguimiento de indicadores de gestión trazados para el logro de resultados que impactan en el área y en la organización.

III.4. GESTIÓN DE POLÍTICAS Capacidad de gestionar los recursos del Estado para impulsar el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas vigentes.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Analiza estudios cualitativos y cuantitativos de gestión de políticas públicas relacionados con su puesto e implementa mecanismos de aplicación en su área.	Gestiona los recursos necesarios para el logro de resultados que impactan en las políticas públicas en curso.	Conduce la unidad de gestión a su cargo articulando los objetivos a los resultados que busca su organización en el marco de las políticas públicas vigentes.
Desarrolla informes de gestión sobre las políticas encomendadas.	Evalúa los resultados de planes y programas de políticas públicas en curso e impulsa los ajustes necesarios en su área para mejorar el logro de los objetivos propuestos.	Eleva a la autoridad política de su organización los informes de gestión y propuestas para la mejora continua.
Diseña planes y programas vinculados con la implementación de políticas públicas, considerando tiempos, estructuras, recursos y procedimientos necesarios.	Diseña metodologías y propuestas estratégicas para la implementación y seguimiento de políticas públicas, teniendo en cuenta las particularidades del contexto donde se desarrollan.	Propone modelos de gestión estratégicos para los planes y programas diseñados, e informa sobre su impacto a la autoridad política institucional.
Desarrolla informes de gestión sobre las políticas encomendadas.	Evalúa los resultados de la gestión y de las políticas establecidas realizando los ajustes necesarios para el logro de los objetivos establecidos.	Tiene un papel activo en la gestión de las políticas de la organización en función de un análisis estratégico previo.

III.5. DESARROLLO DE LAS PERSONAS Capacidad para incentivar el talento y potencial del personal a su cargo, generando oportunidades para el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Motiva a las personas de su equipo, alentando a adoptar propuestas que mejoren las actividades pautadas.	Establece espacios regulares de intercambio para potenciar las competencias de todos los colaboradores del equipo.	Construye equipos de trabajo que favorezcan el desarrollo de nuevas competencias en los colaboradores, a través de desafíos, proyectos y/o espacios de aprendizaje compartido.
Favorece el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores articulando su potencial con las necesidades de la organización.	Analiza el desempeño y potencial del personal a su cargo, demostrando interés por el desarrollo de su carrera.	Evalúa las competencias de su equipo de trabajo y establece orientaciones para el fortalecimiento y desarrollo de la carrera del personal a cargo.
Detecta necesidades de capacitación de las personas y/o equipo de trabajo y gestiona los medios para fortalecer sus competencias.	Incentiva el desarrollo de competencias profesionales en su equipo de trabajo, fomentando seguridad y autonomía.	Asume el rol de entrenador/capacitador en las temáticas de su gestión para brindar a su personal las mejores experiencias y prácticas conocidas, aportando eficiencia en el área a su cargo.
Promueve la capacitación continua y desarrolla las competencias específicas de su equipo de trabajo para enfrentar problemas y resolver situaciones.	Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos, tareas y el logro de mayor autonomía.	Otorga al personal autonomía y poder de decisión preservando la equidad interna en el logro de objetivos y resultados.

III.6. TOLERANCIA A LA PRESIÓN Capacidad para responder y trabajar con determinación, firmeza y perseverancia alcanzando resultados de manera eficiente y eficazmente en situaciones de exigencia, desacuerdo y/o diversidad.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Se adapta a situaciones de presión, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	Mantiene constante su nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.	Trabaja con perseverancia en contextos complejos.
Supera las situaciones exigentes con éxito y mantiene los estándares de desempeño establecidos para su posición.	Controla las emociones y el estrés logrando responder constructivamente a los problemas.	Actúa con serenidad y determinación ante objetivos desafiantes promoviendo en otros la misma actitud.
Se conduce con profesionalismo en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.	Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, cumpliendo con los objetivos a pesar de los contratiempos o cambios imprevistos.	Mantiene su predisposición y actitud positiva y la trasmite a su equipo de trabajo, incluso en ocasiones estresantes de tiempos estrictos o alta exigencia en los resultados.
Maneja situaciones imprevistas, diversas y otros inconvenientes que se presentan para alcanzar los objetivos propuestos.	Administra los tiempos en situaciones de presión y exigencia logrando los objetivos establecidos.	Resuelve con perseverancia los obstáculos y presiones del entorno para alcanzar los objetivos del área que conduce.

III.7. TOMA DE DECISIONES Capacidad para analizar diversas alternativas y seleccionar la más adecuada, considerando las circunstancias existentes, recursos disponibles y posibles consecuencias.		
NIVEL INICIAL	**NIVEL MEDIO**	**NIVEL AVANZADO**
Elige sistemáticamente opciones viables y convenientes considerando su impacto en la organización.	Establece mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.	Toma decisiones considerando diversos puntos de vista, asumiendo sus riesgos y consecuencias.
Ejecuta acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, especialmente ante cuestiones críticas y sensibles para la organización.	Decide en situaciones de alta complejidad, incertidumbre y/o bajo presión.
Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones.	Diseña acciones concretas y consecuentes para solucionar un problema y/o situación.	Controla el desarrollo de las decisiones adoptadas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas.
Utiliza la red interna para la toma de decisiones de procesos rutinarios, manteniendo informado al equipo.	Toma decisiones para la mejora de procesos y actividades de su área y controla la ejecución de los avances para el logro de resultados.	Utiliza entornos participativos, aportes, ideas, pensamientos y conceptos para la toma de decisiones que impactan en el fortalecimiento del equipo y en los resultados buscados.

Nuevas formas de trabajo y competencias laborales

El desarrollo y avance de nuevas tecnologías (correo electrónico, internet, mensajería instantánea, weblogs, videoconferencias, reuniones virtuales, softwares de gestión y/o control de proyectos, entre otras), ha modificado notablemente las formas posibles de trabajo y de comunicación.

Con el auxilio de herramientas tecnológicas se volvió posible organizar y realizar el trabajo en un lugar distinto y fuera del lugar físico asignado, extendiéndose esta modalidad de trabajo remoto a nivel mundial, no solo en el ámbito privado sino también en el público.

Ahora bien, entendiendo que el teletrabajo es una modalidad de trabajo que puede aplicarse a distintos puestos laborales que cuenten con la posibilidad de concretar sus tareas, funciones y ocupaciones de manera remota, corresponde señalar que, dicha modalidad, no es propia exclusivamente de un puesto o perfil en particular, sino que se relaciona con las características particulares del desarrollo de las actividades laborales.

Es por ello que las nuevas modalidades de trabajo relacionadas con el trabajo remoto, exigen no solo un buen dominio de las TIC, sino que necesariamente se precisa también de un mayor nivel de posesión de algunas otras competencias para desarrollar eficazmente las tareas que hasta hace un tiempo se realizaban habitualmente de manera presencial.

Armonizar la vida familiar con la laboral, autoadministrar el tiempo, organizar el trabajo con autonomía, y simultáneamente mantener la motivación y el sentido de pertenencia hacia el equipo del que se forma parte y hacia la organización, resultan ser los aspectos indiscutibles y necesarios para la implementación exitosa de esta modalidad laboral.

En este sentido, y para aquellas personas trabajadoras que realicen sus tareas bajo esta modalidad sugerimos que cuenten con un nivel de dominio avanzado de las competencias indicadas a continuación:

- Orientación y Compromiso con el Servicio Público
- Dominio de la Tarea
- Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
- Organización del Trabajo
- Orientación a Resultados
- Autodesarrollo
- Trabajo en Equipo y Colaboración
- Adaptabilidad y Flexibilidad

En los casos de cargos directivos y con responsabilidad de conducción, se detecta la necesidad de desarrollar las siguientes Competencias de Gestión para adaptarse a la modalidad de trabajo remoto:

- Visión Estratégica
- Liderazgo
- Planificación y Gestión de Resultados
- Desarrollo de las Personas

ANEXO I
Ejemplo de Articulación con el Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones

Asignación de las Competencias Institucionales

Como se ha detallado anteriormente[4], las Competencias Institucionales son inherentes al Servicio Público y reflejan la cultura organizacional de la APN. Es por ello que las mismas **deben estar siempre presentes en todos sus integrantes**, independientemente de la Familia o Subfamilia a la que pertenezca el puesto, la jerarquía y/o función que desempeñe.

Asignación de las Competencias Funcionales

Las Competencias Funcionales se encuentran estrechamente vinculadas a conocimientos específicos, actividades y funciones, por lo que su asignación a cada puesto se ve facilitada al contemplar la Familia y/o Subfamilia de pertenencia.

En este sentido, y considerando que la estructura del Nomenclador pretende agrupar puestos que realizan actividades de una misma rama y/o comparten una temática, a continuación, se presenta, a modo de sugerencia, una asignación posible:

[4] Ver página 9 del presente documento.

FAMILIA	SUBFAMILIA	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Servicios Administrativos	Atención al Público	Comunicación y Empatía
		Organización del Trabajo
		Resolución de Conflictos y Negociación
		Trabajo en Equipo y Colaboración
	Soporte Administrativo	Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Trabajo en Equipo y Colaboración
Administración Presupuestaria	Compras y Contrataciones	Resolución de Conflictos y Negociación
		Organización del Trabajo
		Pensamiento Crítico
		Orientación a Resultados

FAMILIA	SUBFAMILIA	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Administración Presupuestaria	Contabilidad	Dominio de la Tarea
		Organización del Trabajo
		Pensamiento Crítico
		Orientación a Resultados
	Tesorería	Organización del Trabajo
		Pensamiento Crítico
		Orientación a Resultados
		Resolución de Conflictos y Negociación
	Presupuesto y Finanzas	Organización del Trabajo
		Pensamiento Crítico
		Resolución de Conflictos y Negociación
		Construcción de Redes de Relaciones
Asuntos Jurídicos	Asuntos Legales	Dominio de la Tarea
		Organización del Trabajo
		Pensamiento Crítico
		Resolución de Conflictos y Negociación
	Cuerpo de Abogados del Estado (C.A.E.)	Dominio de la Tarea
		Resolución de Conflictos y Negociación
		Pensamiento Crítico
		Orientación a Resultados
Comunicación y Relaciones Institucionales	Ceremonial y Protocolo	Comunicación y Empatía
		Organización del Trabajo
		Trabajo en Equipo y Colaboración
		Construcción de Redes de Relaciones

FAMILIA	SUBFAMILIA	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Comunicación y Relaciones Institucionales	Comunicación y Contenido Institucional	Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Iniciativa y Creatividad
		Comunicación y Empatía
		Organización del Trabajo
Gestión de Proyectos y Control Interno	Auditoría	Dominio de la Tarea
		Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Resolución de Conflictos y Negociación
	Gestión de Proyectos	Dominio de la Tarea
		Pensamiento Crítico
		Adaptabilidad y Flexibilidad
		Trabajo en Equipo y Colaboración
Mantenimiento y Servicios Generales	Mantenimiento	Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Trabajo en Equipo y Colaboración
		Iniciativa y Creatividad
	Servicios Generales	Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Trabajo en Equipo y Colaboración
		Adaptabilidad y Flexibilidad
Recursos Humanos	Administración y Gestión de Personal	Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Comunicación y Empatía
		Trabajo en Equipo y Colaboración

FAMILIA	SUBFAMILIA	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Recursos Humanos	Carrera	Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Comunicación y Empatía
		Construcción de Redes de Relaciones
	Salud y Seguridad Ocupacional	Dominio de la Tarea
		Autodesarrollo
		Comunicación y Empatía
		Trabajo en Equipo y Colaboración
Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	Seguridad Informática y Ciberseguridad	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Autodesarrollo
		Resolución de Conflictos y Negociación
	Arquitectura de Servicios	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Resolución de Conflictos y Negociación
		Autodesarrollo
	Desarrollo	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Pensamiento Crítico
		Iniciativa y Creatividad
	Implementación de Soluciones y Soporte	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Orientación a Resultados
		Comunicación y Empatía

FAMILIA	SUBFAMILIA	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	Gestión de Aplicaciones	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Orientación a Resultados
		Iniciativa y Creatividad
	Gestión de Infraestructura	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Orientación a Resultados
		Iniciativa y Creatividad
	Gestión de Operaciones	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Orientación a Resultados
		Comunicación y Empatía
	Datos	Dominio de la Tarea
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Pensamiento Crítico
		Orientación a Resultados
Planificación e Implementación de Políticas Públicas	-	Orientación a Resultados
		Autodesarrollo
		Iniciativa y Creatividad
		Construcción de Redes de Relaciones
Regulación	-	Dominio de la Tarea
		Orientación a Resultados
		Pensamiento Crítico
		Resolución de Conflictos y Negociación

FAMILIA	SUBFAMILIA	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Autorización y Registro	-	Pensamiento Crítico
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Organización del Trabajo
		Trabajo en Equipo y Colaboración
Control	-	Pensamiento Crítico
		Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Adaptabilidad y Flexibilidad
Investigación y Desarrollo	-	Dominio de la Tarea
		Pensamiento Crítico
		Investigación y Gestión del Conocimiento
		Iniciativa y Creatividad
Aplicación Científica	-	Dominio de la Tarea
		Pensamiento Crítico
		Investigación y Gestión del Conocimiento
		Orientación a Resultados
Asistencia Integral a la Ciudadanía	-	Atención Integral
		Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
		Comunicación y Empatía
		Resolución de Conflictos y Negociación
Salud	-	Dominio de la Tarea
		Comunicación y Empatía
		Atención Integral
		Investigación y Gestión del Conocimiento

FAMILIA	SUBFAMILIA	COMPETENCIAS FUNCIONALES
Arte, Conservación Patrimonial y Cultural	Ejecución Artística	Iniciativa y Creatividad
		Comunicación y Empatía
		Autodesarrollo
		Trabajo en Equipo y Colaboración
	Diseño y Soporte Artístico	Organización del Trabajo
		Iniciativa y Creatividad
		Trabajo en Equipo y Colaboración
		Orientación a Resultados
	Conservación Patrimonial y Cultural	Dominio de la Tarea
		Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Trabajo en Equipo y Colaboración
Servicios Jurídicos a la Ciudadanía	-	Dominio de la Tarea
		Atención Integral
		Resolución de Conflictos y Negociación
		Pensamiento Crítico
Conservación del Medio Ambiente	-	Dominio de la Tarea
		Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Adaptabilidad y Flexibilidad
Producción	-	Organización del Trabajo
		Orientación a Resultados
		Trabajo en Equipo y Colaboración
		Dominio de la Tarea

Asignación de las Competencias de Gestión

Tal como se ha explicado en el apartado "Clasificación de las Competencias"[5], a aquellos puestos con responsabilidad de conducción y equipos de trabajo a su cargo, además de las Competencias Institucionales y de las Competencias Funcionales descriptas anteriormente, existe la posibilidad de asignarles también las denominadas Competencias de Gestión.

A continuación, se presenta, a modo de sugerencia, una asignación posible considerando para ello los distintos Niveles Jerárquicos:

PUESTO	COMPETENCIAS DE GESTIÓN
Director Nacional	Visión Estratégica
	Gestión de Políticas
	Planificación y Gestión de Resultados
	Toma de Decisiones
Director de Primera Apertura	Visión Estratégica
	Gestión de Políticas
	Toma de Decisiones
	Tolerancia a la Presión
Director de Segunda Apertura	Planificación y Gestión de Resultados
	Liderazgo
	Desarrollo de las Personas
	Tolerancia a la Presión
Coordinador General, Regional o Temático	Planificación y Gestión de Resultados
	Liderazgo
	Desarrollo de las Personas

[5] Ver página 10 del presente documento.

Secretaría de
Gestión y Empleo Público

Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina

+info

@GestiónyEmpleo

@SGyEP

argentina.gob.ar