



PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES PÚBLICOS (GIZAIN FUNDAZIOA)

**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS CENTROS Y SERVICIOS SOCIALES
GESTIONADOS POR FUNDACIÓN GIZAIN**

**Protocolo elaborado y aprobado
por la Dirección-Gerencia y Dirección Técnica de la Fundación,
y por su Comité de Empresa**

17 febrero 2022



Protocolo elaborado y aprobado por la Dirección-Gerencia y Dirección Técnica, y por el Comité de Empresa de la Fundación GIZAIN el 17 de febrero de 2022:

FUNDACIÓN GIZAIN

LAB

CCOO

Dirección Gerencia

44613454D Firmado digitalmente
por 44613454D
YOLANDA FILLAT (R)
G71367437
Fecha: 2022.03.28
19:20:12 +02'00'

Dirección Técnica

LOPES DOS SANTOS
MARIA CRISTINA -
33435346Q Firmado digitalmente por
LOPES DOS SANTOS MARIA
CRISTINA - 33435346Q
Nombre de reconocimiento (DN):
c=ES,
serialNumber=IDCES-25421
9602, givenName=MARIA
CRISTINA, sn=LOPES DOS
SANTOS MARIA CRISTINA,
33435346Q
Fecha: 2022.03.28 14:40:
+02'00'

PAIKA BARRAL LOZAS
72684899L

JUNE MORENO SAN JULIAN
72823575D

DOIA MARIRECARENA FUNDET
44622812 -Y.

ARAU BASURTO
LOREA -
78754793X

Firmado digitalmente por ARAU
BASURTO LOREA - 78754793X
Nombre de reconocimiento (DN):
c=ES,
serialNumber=IDCES-78754793X,
givenName=LOREA, sn=ARAU
BASURTO, cn=ARAU BASURTO
LOREA - 78754793X
Fecha: 2022.04.20 08:29:12 +02'00'

© Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos (GIZAIN FUNDAZIOA)

Reservados todos los derechos. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de este documento solo se puede realizar con la autorización expresa y por escrito de la Fundación GIZAIN y señalando la fuente.

Edita:

Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos (GIZAIN FUNDAZIOA)

C/Errotazar 9 bajo. 31014 Pamplona

<https://www.fundaciongizain.es/>

Año: 2022

INDICE

| | |
|--|----|
| 1. FUNDAMENTACIÓN..... | 4 |
| 2. CONTEXTO..... | 5 |
| 3. PLANTEAMIENTO..... | 6 |
| 4. PROTOCOLO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL..... | 21 |
| 4.1. Marco conceptual..... | 21 |
| 4.2. Proceso de Selección..... | 25 |
| A. Acceso empleo público..... | 26 |
| B. Tasa de reposición..... | 26 |
| C. Cobertura definitiva..... | 26 |
| D. Cobertura temporal..... | 32 |
| E. Promoción interna..... | 40 |
| F. Órgano selectivo..... | 40 |
| 5. SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS E IDONEIDAD..... | 41 |
| REFERENCIAS..... | 43 |
| ANEXO I..... | 45 |
| ANEXO II..... | 47 |
| ANEXO III..... | 49 |
| ANEXO IV..... | 49 |
| ANEXO V..... | 50 |
| ANEXO VI..... | 51 |



1. FUNDAMENTACIÓN

La Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos (Fundación Gizain), como ente público, actúa desde la transparencia y gestión abierta en todos sus ámbitos, contando con “personalidad jurídica propia y plena capacidad para obrar, de conformidad con las Leyes 43.6 y 45 del Fuero Nuevo de Navarra, pudiendo realizar, en consecuencia, todos aquellos actos que sean necesarios para el cumplimiento de la finalidad para la que ha sido creada...” (*Estatutos de la Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos, art. 2, p. 1*).

A este fin, la gestión de los servicios que le han sido adjudicados, comporta la necesidad de seleccionar personal que, o bien se adscriba a nuevos centros (*Centro de Día de Justicia Juvenil*), o bien cubra plazas de nueva creación en centros existentes. Por otro lado, también se hace necesaria la cobertura de plazas de sustitución por ILT, permisos, excedencias, jubilación u otras circunstancias de esta índole sobrevenidas.

Una cuestión que debe ser abordada desde la transparencia. “La actuación de la Fundación queda sometida a las obligaciones de transparencia establecidas en la Ley Foral 5/2018, de 17 de mayo, de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno o normativa que la sustituya” (*Estatutos de la Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos, art. 5.2, p. 3*).

Estos elementos, unidos a la necesidad de un personal formado y experimentado, como principal recurso de prestación de servicios, generan la prioridad de elaborar un protocolo que permita estructurar estos procedimientos. La cobertura de las distintas plazas que puedan emerger en el transcurso de la prestación de servicios, precisan de un proceso preestablecido, determinado y objetivo que ajuste los distintos elementos a observar para alcanzar los objetivos finales de eficacia, eficiencia y equidad en el proceso.

Es por ello que se articula, en el presente protocolo, un sistema procedimental que aúna los factores descritos en el párrafo anterior de manera garantista, oficiando un planteamiento de actuación riguroso y estructurado. Además, esta cuestión entronca directamente con procesos de calidad, comunicación y transparencia que avalan la creación del presente protocolo y redundan en una mejor actuación de la Fundación.



2. CONTEXTO

La Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos (Fundación Gizain) se enmarca en un contexto de reciente creación. Nació ([BON 119, 20 de junio de 2019](#)) con el objeto de:

“la gestión, prestación y ejecución directa de:

- Los Centros de Servicios Sociales
- Los Servicios de Observación y Acogida de menores para perfiles en situación de desprotección y conflicto
- EL Centro de día, dentro del servicio de ejecución de medidas judiciales en medio abierto” (p. 7698).

Dentro de sus funciones (artículo 9 Estatutos), se establece que “la Fundación ejecutará programas específicos, realizará actividades prestacionales o de gestión de servicios públicos, gestionará y explotará sus propios centros, gestionará los bienes adscritos, realizará estudios, informes, estadísticas y otras actividades relacionadas con el fin fundacional, por iniciativa o que puedan serle solicitados” (p. 7698).

En este marco de acción, el 1 de mayo de 2019 se pasó a gestionar los dos Centros de Servicios Sociales (CSS) de la Comunidad Foral de Navarra de Estella y Tudela, y más tarde el 1 de julio de 2019 el Centro de Observación y Acogida de Menores (COA) y Programa de Atención a Familias de Urgencia (AFU). A inicios de 2020, asumía el nuevo Centro de Día de Justicia Juvenil (CDJ). Una tarea en proceso que implica la gestión de más de 80 profesionales en el plazo de un año.

Cada uno de estos centros tiene una correspondencia técnica con distintos departamentos y dependencias de Gobierno de Navarra. Siendo la Fundación dependiente directamente del Departamento de Derechos Sociales de Gobierno de Navarra, quien la sustenta y financia.



3. PLANTEAMIENTO

Dada la diversidad de servicios que la Fundación asume actualmente y que asumirá a futuro, resulta imprescindible la elaboración de un procedimiento que regule y estructure las necesidades de personal que emerjan de diversas circunstancias, teniendo en cuenta que el perfil profesional a suplir es variado y está disperso en diversos centros y servicios diferenciados. Siendo, por lo tanto, complejo y precisando de un procedimiento común y a la vez flexible para las diferentes plazas y puestos.

El encargo asumido por la Fundación (Orden Foral 417/20, de 1 de diciembre), contempla la gestión de los Centros de Servicios Sociales de Estella y Tudela, el Centro de Observación y Acogida de menores en situación de desamparo y Programa de Familia de Urgencia, y el Centro de Día de Justicia Juvenil. En este marco se establecen los distintos perfiles profesionales que forman parte de cada equipo y servicio, concretando en el informe propuesto para el encargo, las funciones y requisitos del personal técnico. En el Anexo I de esta Orden Foral, se señalan las condiciones técnicas particulares que rigen el encargo de gestión de los centros de servicios sociales de las áreas de Estella-Lizarra y Tudela, así como del COA de desprotección y del Centro de Día de Justicia Juvenil.

- **Centros de Servicios Sociales de Tudela y Estella**

De acuerdo a lo expuesto, la *figura de coordinación de los centros de servicios sociales* asumirá funciones con respecto al centro y equipos (coordinación del trabajo, funcionamiento y organización, evaluación de funcionamiento del centro y de los equipos, representación del centro, supervisión de la coordinación SSB y Centro, creación de redes de colaboración con entidades y empresas, analizar potencialidades de la zona de intervención para la mejora de prestaciones, apoyar a la persona coordinadora del área de Servicios Sociales de Base, otras asignadas). La *figura de administración* se encarga de recoger llamadas telefónicas, atender la entrada en el centro, registrar las vacaciones y variaciones de personal, organizar y controlar los calendarios laborales, administrar documentos y todas aquellas funciones específicas de su puesto en la atención al centro y personal adscrito al mismo. Principalmente conforma equipo con la figura de coordinación y ejecuta las demandas administrativas solicitadas por esta. La *figura de coordinación y seguimiento de los equipos* se determina que sea una persona que conforme cada uno de los equipos, atendiendo a las directrices técnicas que se establezcan.

En cuanto a los equipos que integran los centros, se establece:

- **Equipos de Incorporación Sociolaboral (EISOL)**

Equipo multidisciplinar de intervención sociolaboral directa.

Compuestos por personas tituladas en Trabajo Social (2) y Educación Social o Técnico Superior en Integración Social o Técnico Especialista en Adaptación Social (2), a jornada completa todas las plazas.

Funciones:

- Recepción, acogida y valoración de casos.
- Elaboración de diagnósticos sociolaborales.
- Diseño de itinerarios individualizados de inserción sociolaboral.
- Seguimiento de los itinerarios.
- Prospección laboral e intermediación laboral.
- Coordinación entre todos los agentes implicados en la mejora de la empleabilidad de las personas usuarias de EISOL.
- Desarrollo de estrategias de participación y motivación hacia el empleo.
- Elaboración de planes de inserción sociolaboral individuales y grupales que potencien las habilidades de las personas en el ámbito personal, ocupacional y laboral.
- Conocimiento y manejo de técnicas de intervención grupal, entrenamiento en habilidades sociolaborales y mejora de la autoestima.
- Coordinar la intervención con los Servicios Sociales de Base y oficinas de empleo.
- Promover e instaurar cambios de comportamiento y actitudes tendentes a la mejora de la empleabilidad a través del desarrollo de nuevas capacidades y competencias personales aplicables al ámbito del trabajo.

La *figura de coordinación del equipo* deberá ejercerse por una de las personas integrantes del mismo que posea la Titulación de Trabajo Social. Las funciones que ostenta, además de las relaciones con el organismo competente de Gobierno de Navarra y Servicios Sociales de Base, contemplan:

- Distribución de tareas y casos entre los miembros del equipo.
- Unificación de los criterios de intervención que garantice la supervisión de intervenciones, metodología común y confidencialidad.
- Coordinación con otros agentes.

Las figuras integrantes del equipo deberán poseer experiencia acreditada de al menos un año en acciones de carácter formativo-laboral con colectivos en situación y/o riesgo de exclusión. Al menos una de las personas contratadas deberá acreditar una experiencia mínima de un año en el desarrollo de funciones de orientación laboral, intermediación y prospección con empresas.



- **Equipos de Atención a Infancia y Adolescencia (EAIA)**

Equipos multidisciplinares de intervención y valoración directa.

Compuestos por personas tituladas en Trabajo Social (2), en Psicología (2) y Educación Social o Técnico Superior en Integración Social (4 en Tudela y 3 en Estella), a jornada completa.

Funciones:

- Asesoramiento y soporte técnico a diferentes agentes de la zona de influencia. Promoción del trabajo en red.
- Participación en las campañas/programas de prevención de la zona.
- Investigación/valoración y puesta en marcha del proceso de investigaciones previas.
- Asesoramiento familiar.
- Intervención psicoeducativa individual, familiar y/o grupal.
- Actuación prioritaria en casos de posible maltrato prenatal, nasciturus con factores de riesgo, apoyo y orientación a profesionales de servicios sociales de base ante la detección de casos, colaboración con la Subdirección de Familia y Menores en casos de urgencia, intervención con familias que muestren conciencia de sus dificultades, capacidad de evolución y motivación de mejora, intervención en casos de riesgo de desprotección, apoyo a la Subdirección en procesos de capacitación parental en familias de origen con medidas de acogimiento temporal.

La *figura de coordinación del equipo* deberá ejercerse por una de las personas integrantes del mismo que posea la Titulación de Psicología. Las funciones que ostenta, además de las relaciones con el organismo competente de Gobierno de Navarra y Servicios Sociales de Base, contemplan:

- Distribuir de tareas y casos entre los miembros del equipo.
- Unificar de los criterios de intervención que garantice la supervisión de intervenciones, metodología común y confidencialidad.
- Coordinar con otros agentes.

Las *figuras profesionales tituladas en Trabajo Social*, tendrán como funciones:

- Recoger información para la valoración acerca de aspectos sociales, educacionales, sanitarios, etc. en el contexto cotidiano de las familias y menores.
- Establecer los objetivos iniciales de trabajo respecto a los ámbitos anteriores.
- Elaborar el plan individualizado de protección para cada familia conjuntamente con las figuras de Psicología.
- Trabajar en Equipo con las figuras de Educación Social o Integración Social.



Junto a la persona que ostenta la coordinación del EAIA:

- Coordinar la intervención con otros recursos sociales. Profesional de referencia para los SSB y servicios de atención primaria del área.
- Centralizar la información de cada caso y profesional de referencia de SSB y Sección de Menores.
- Revisión formal de la evaluación de cada caso junto a miembros del equipo.
- Apoyar y participar en el diseño e impartición de campañas y programas de prevención del área, junto a miembros del equipo.
- Asesoramiento técnico a la red junto a la persona titulada y espacios de coordinación.
- Reuniones de revisión de casos con SSB y valoración de situaciones de desprotección y Promoción del Menor.

Las *figuras profesionales tituladas en Psicología*, tendrán como funciones:

- Valoración inicial de la situación de las familias en aspectos psicológicos, cognitivos y relacionales.
- Establecimiento de objetivos iniciales de trabajo de acuerdo al punto anterior.
- Elaboración del Plan de caso inicial junto con las demás figuras profesionales.
- Coordinación con Salud Mental.
- Intervenciones de apoyo/tratamiento a corto plazo con la familia.
- Centralización de la información de los casos con graves problemas de comportamiento, relaciones, salud mental, toxicomanías o alcoholismo.
- Supervisión, apoyo y orientación técnica de la intervención de las figuras de educación social.

Junto a la persona titulada en Trabajo Social:

- Profesional de referencia de SSB y Sección de Valoración de Desprotección.
- Revisión formal de la evaluación de cada caso junto a miembros del equipo.
- Apoyar y participar en el diseño e impartición de campañas y programas de prevención del área, junto a miembros del equipo.
- Asesoramiento técnico a la red junto a la persona titulada y espacios de coordinación.
- Reuniones de revisión de casos con SSB y valoración de situaciones de desprotección y Promoción del Menor.

Las *figuras profesionales tituladas en Educación Social o Técnicos en Integración Social*, tendrán como funciones:

- Recoger información para la valoración acerca de aspectos sociales, educacionales, sanitarios, etc. en el contexto cotidiano de las familias y menores.
- Establecer los objetivos iniciales de trabajo respecto a los ámbitos anteriores.



- Participar y colaborar en la elaboración y valoración del plan individualizado de protección para cada familia conjuntamente con las figuras de Psicología y Trabajo Social.
- Llevar a cabo intervenciones educativas y de apoyo a los miembros de la familia, prestando especial atención a los/as menores en el ámbito del domicilio familiar.
- Llevar a cabo intervenciones comunitarias de carácter socioeducativo en el contexto cotidiano y de calle con menores en riesgo de inadaptación social.
- Revisión formal de la evaluación de cada caso junto a miembros del equipo.
- Coordinación de la intervención con otros recursos educativos del entorno.
- Apoyar y participar en el diseño e impartición de campañas y programas de prevención del área, junto a miembros del equipo.
- Reuniones de revisión de casos con SSB y valoración de situaciones de desprotección y Promoción del Menor.

Las figuras integrantes del equipo deberán poseer experiencia acreditada de al menos un año en programas cuyo objeto de intervención haya estado directamente relacionada con menores en situación de riesgo.

- **Equipos de Atención Integral a Víctimas de Violencia de Género (EAIV)**
Equipo multidisciplinar de intervención psico-socio-educativa directa. Compuestos por personas tituladas en Trabajo Social (2,5: 1 en Estella y 1,5 en Tudela), Psicología (2,5: 1 en Estella y 1,5 en Tudela) y Educación Social (2), a jornada completa salvo las medias plazas.

Funciones:

- Información, orientación y atención interdisciplinar (social, psicológica y educativa) a las mujeres, hijas e hijos.
- Información, orientación y gestión del acceso a distintos recursos.
- Facilitar el acceso a la información, orientación y asesoramiento en aspectos jurídicos.
- Valoración psicológica y social de las personas usuarias del servicio.
- Realización de un plan individualizado de intervención para cada una de las personas usuarias del servicio.
- Realización de una intervención coordinada con los recursos necesarios para la atención integral de cada caso.
- Evaluación de la intervención.
- Asesoramiento y apoyo técnico a los y las profesionales del circuito de atención.
- Colaboración en actividades de sensibilización y prevención.

En referencia a la intervención con mujeres e hijos e hijas:

- Funciones preventivas (evitar la repetición de violencia en otras relaciones afectivas -mujeres-, evitar la interiorización de roles, valores y modelos asociados a la violencia -hijos e hijas-, desarrollo y



fortalecimiento de recursos personales de afrontamiento, tratamiento de los daños ocasionados y recuperación).

- Funciones sensibilizadoras (tareas de sensibilización y formación de violencia de género).
- Funciones detectoras (colaboración programas y actividades, difusión de servicios del equipo).

La *figura de coordinación del equipo* deberá ejercerse por una de las personas integrantes del mismo que posea la Titulación de Trabajo Social. Las funciones que ostenta, además de las relaciones con el organismo competente de Gobierno de Navarra y Servicios Sociales de Base, contemplan:

- Distribución de tareas y casos entre los miembros del equipo.
- Unificación de los criterios de intervención que garantice la supervisión de intervenciones, metodología común y confidencialidad.
- Coordinación con otros agentes, especialmente SAM.

Las figuras integrantes del equipo deberán poseer formación acreditada en igualdad y violencia de género de al menos 120 horas impartida por universidades públicas o privadas, o centros públicos; o experiencia profesional de al menos 2 años dentro de los últimos 5 anteriores a la ejecución del contrato, en la prestación de servicios de atención a víctimas de violencia de género en su categoría profesional.

Los procesos actuales de los distintos equipos implican la posibilidad de cambios funcionales de acuerdo a los nuevos parámetros de la Estrategia de Atención Primaria y el II Manual de Menores en el caso de los EAIA.

- *Centro de Observación y Acogida de Menores (COA) y Programa de Valoración Integral en Familia de Acogida de Urgencia (AFU)*

Equipo multidisciplinar de observación, valoración y acogida psico-socio-educativa directa en régimen institucional.

Compuestos por personas tituladas en Trabajo Social (1), Psicología (2), Técnico de Intervención Familiar (2'5), Técnico en Formación (1) y Educación Social (19).

La *figura de coordinación del Centro* deberá ejercerse por una de las personas integrantes del mismo que posea la Titulación de Psicología. Las funciones que ostenta, además de las relaciones con el organismo competente de Gobierno de Navarra y otros servicios, contemplan:

- Coordinación del centro, tanto en actividades como en desarrollo de las distintas acciones.
- Supervisión de las diversas actuaciones.
- Marcaje de directrices a todo el personal sobre las acciones a seguir.
- Supervisión y control de necesidades, coberturas, dificultades, materiales e infraestructuras.



- Distribución de tareas y metodología de funcionamiento entre los miembros del equipo.
- Unificación de los criterios de intervención que garantice la supervisión de intervenciones, metodología común y confidencialidad.
- Memoria anual y emisión de informes que se le soliciten expresamente.
- Otros cualesquiera le sean encomendados en función de sus atribuciones como coordinadora.

La *figura profesional titulada en Psicología*, tendrá como funciones:

- Proceder al estudio de la información psicológica que figure en el expediente de ingreso.
- Completar dicho expediente con pruebas psicológicas pertinentes para elaborar un diagnóstico (capacidad intelectual, estado emocional, vinculación con figuras de referencia, capacidad para establecer vínculos afectivos, grado o nivel de autoestima, dimensión del daño o trauma, necesidades evolutivas y emocionales, identificar los intereses, fortalezas y capacidades).
- Explorar posibles abusos sexuales, maltratos o negligencias padecidas e impacto causado.
- Realizar exploración psicológica de progenitores (grado de toma de conciencia, estructura de personalidad y posibles patologías, existencia de apoyos emocionales en el entorno, tipo de vinculación con sus figuras de referencia, tipo de vinculación hacia sus hijos e hijas, aspectos positivos de la familia y factores protectores y de resiliencia, nivel de conciencia del daño producido, motivación para el cambio).
- Valoración psico socio sanitaria de menores en COA y AFU.
- Realizar un pronóstico en cuanto a la necesidad de tratamiento psicoterapéutico y coordinación con profesionales de la salud mental.
- Acompañamiento emocional a las familias de urgencia.
- Pautaje y modelaje a las familias de urgencia.
- Coordinación con salud mental, atención temprana, etc.
- Organizar, dinamizar y dirigir grupos/talleres de menores.
- Atender las demandas de apoyo psicológico del menor.
- Organizar y supervisar las visitas familiares.
- Evaluar, junto con el equipo, el aumento o disminución de la situación de riesgo de desprotección de menores.
- Cualquier otra función que corresponda a su competencia profesional.

En relación al trabajo en equipo:

- Formación del equipo y supervisión técnica.
- Participará en la elaboración y desarrollo del programa educativo individual y el plan de intervención familiar.



- Trasladará la realidad de los niños y niñas a otros profesionales donde se encuentren inmersos, optimizando tiempos, espacios y recursos.
- Proximidad a las figuras educativas de referencia de los niños y niñas (asesoramiento al profesional de atención directa para el desarrollo del trabajo individual con la o el menor, orientación para sobrellevar dificultades y desgaste del ejercicio profesional).
- Permanente coordinación con el equipo técnico y profesionales de distintos servicios para la elaboración de diagnósticos y evaluaciones psicológicas y pronósticos de recuperabilidad parental.
- Coordinación con equipo técnico para determinar el ámbito y metodología más adecuada para cada menor.

La *figura profesional Técnica en Intervención Familiar*, tendrá como funciones:

- Realizar el estudio y diagnóstico del expediente sociofamiliar, laboral, económico, de redes de apoyo del menor que figure en la documentación aportada.
- Complementar dicho expediente para elaborar una valoración de la desprotección, evaluación del riesgo y pronóstico de recuperabilidad parental (valoración de la gravedad de las consecuencias o impacto en el o la menor, evaluación de circunstancias personales, familiares y sociales, evaluación de habilidades parentales, evaluación del funcionamiento familiar, evaluación de factores de riesgo, vulnerabilidad y estresores de la familia, identificación de los aspectos positivos, factores protectores y de resiliencia).
- Evaluar el pronóstico de recuperabilidad parental (nivel de conciencia, motivación de cambio, permeabilidad, apoyos).
- Elaborar un informe inicial de diagnóstico y pronóstico de recuperabilidad parental.
- Colaborar con el equipo educativo en la elaboración del Programa Educativo Individual del Menor.
- Elaborar un Plan de Intervención Familiar (objetivos, plazos, recursos y propuestas de visitas). A raíz del Plan Individualizado de Protección.
- Organizar y supervisar las visitas familiares.
- Promover la participación, colaboración e implicación de la familia del niño o niña.
- Implementar el Plan de Intervención Familiar con el apoyo del equipo.
- Colaborar en grupos/talleres de menores.
- Realizar seguimiento, asesoramiento y acompañamiento a distintos profesionales de atención directa.
- Llevar a cabo la coordinación con diferentes agentes e instituciones de la red social con relación con el o la menor.
- Coordinación con agentes externos como SSB, PEIF, PEF, etc.



- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

En relación al trabajo en equipo:

- Puente de unión entre el programa y la familia.
- Trasladará la realidad de los niños y niñas a otros profesionales donde se encuentren inmersos, optimizando tiempos, espacios y recursos.
- En coordinación con personal de atención directa, llevará a la práctica con la familia, el Plan de Intervención Familiar elaborado por el equipo.

La *figura profesional en Educación de Atención Directa*, tendrá como funciones:

- Modelo de identificación en relación a pautas de comportamiento y desempeño de roles sociales integradores en la sociedad actual.
- Detección y atención a las necesidades físicas, psicológicas, educativas, familiares y emocionales de los y las menores.
- Participación en la elaboración de Programas educativos individuales.
- Recogida de información sobre la intervención (diario de seguimiento).
- Llevar a la práctica los Programas Educativos Individuales.
- Propondrá actividades, recursos y herramientas educativas para el abordaje de los objetivos establecidos.
- Activará la búsqueda de respuestas, recursos y soluciones en aquellas situaciones que se requieran.
- Organizará las actividades de la vida cotidiana en función de los objetivos educativos establecidos.
- Establecerá, junto al equipo, una intervención coherente compartida y definiendo el modelo de intervención del equipo educativo.
- Conocerá la historia de los menores y sus familias.
- Colaborará con el equipo técnico en el seguimiento e intervención con las familias.
- Llevará a cabo el seguimiento y apoyo de la evolución académica de cada menor en coordinación con los centros educativos.
- Llevará a cabo el seguimiento y apoyo respecto a aspectos sanitarios de cada menor en coordinación con los recursos de salud.
- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

La *figura profesional en Educación de Apoyo y Acompañamiento Residencial*, tendrá como funciones:

- Acompañar a menores en el desarrollo de las actividades programadas y pautadas en programas educativos individuales.
- Favorecer, mostrar y conducir hacia la consecución de los objetivos operativos y actividades programadas para su consecución.
- Apoyar a educadores/as de atención directa en el diseño, elaboración y puesta en prácticas de los Programas Educativos Individuales.



- Colaborar con educadores/as de atención directa en la atención y seguimiento de menores.
- Colaborar con educadores/as de atención directa en mantenimiento y aplicación del reglamento de régimen interno.
- Colaborar en el mantenimiento del marco básico de convivencia.
- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

La *figura profesional Técnica en Formación Académica Básica*, tendrá como funciones:

- Evaluación del nivel académico de menores y determinación de recursos complementarios necesarios.
- Colaboración con equipos educativos para una buena orientación escolar para adecuados itinerarios formativos.
- Asegurar el mantenimiento de unos hábitos de estudio y de unos niveles académicos básicos y adaptados.
- Coordinación con los centros escolares.
- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

La *figura profesional Personal Administrativo*, tendrá como funciones:

- Desarrollar funciones relativas a la gestión económica y administrativa.
- Colaborar en las justificaciones solicitadas por organismos oficiales.
- Gestionar la contabilidad.
- Mantener al día las notas y registros de familias y/o usuarios.
- Informatizar documentación y archivos.
- Mantener actualizados los registros de actividades llevadas a cabo en los programas.
- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

La *figura profesional Personal Limpieza y Cocina*, tendrá como funciones:

- Elaboración de comidas.
- Organización, recepción de alimentos, almacenaje y organización de despensa.
- Realizar la limpieza y cuidado de servicios y enseres.
- Tareas de lavandería de lunes a viernes todas las semanas del año.
- Limpieza de locales, oficinas, módulos y espacios exteriores de las instalaciones del centro.
- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

La *figura profesional en Psicología* deberá tener la titulación correspondiente, siendo valorable su experiencia profesional y formación específica a través de masters o posgrados en las áreas de psicología de la intervención social y psicología jurídica o forense.

La *figura profesional de Técnico/a en Intervención Familiar* deberá tener la titulación Universitaria en el ámbito de las Ciencias Sociales, de la Educación o Psicología, con formación y/o experiencia en intervención familiar. Al menos uno de los técnicos contará con la titulación en Trabajo Social. Será valorable la formación específica en orientación y terapia familiar.



La **figura profesional de Educación de Intervención Directa** deberá tener, como mínimo, la titulación de Técnico/a Superior de Integración social, o en su caso, titulación Universitaria en el ámbito de las Ciencias Sociales, de la Educación o Psicología, preferentemente la titulación en Educación Social o Trabajo Social. Se primará en la selección de este perfil profesional a quienes destaquen por su equilibrio personal y madurez e implicación.

La **figura profesional de Educación de Apoyo y Acompañamiento Residencial** deberá tener, como mínimo, la titulación de Técnico/a Superior de Integración social, o en su caso, titulación Universitaria en el ámbito de las Ciencias Sociales, de la Educación o Psicología, preferentemente la titulación en Educación Social o Trabajo Social.

La **figura profesional Técnica en Formación Académica Básica** deberá tener, como mínimo, la titulación Universitaria en Magisterio, Pedagogía o Psicopedagogía, preferiblemente con experiencia en el ejercicio de las funciones encomendadas.

La **figura profesional Personal Administrativo** deberá tener, como mínimo, la titulación de Técnico en Gestión Administrativa o equivalente.

La **figura profesional Personal Limpieza y Cocina** deberá tener, como mínimo, la titulación de Técnico en Cocina y Restauración, o experiencia acreditada para el desarrollo de estas funciones en pisos/residencias de protección.

- **Centro de Día de Justicia Juvenil (CDJ)**

Equipo multidisciplinar de intervención psico-socio-educativa directa en régimen de centro de día.

Compuesto por personas tituladas en Trabajo Social (1), Psicología (0,5) y Educación Social (3) y personal administrativo (0,5).

La **figura profesional coordinadora**, deberá tener titulación mínima de Grado en cualquiera de las titulaciones de ciencias sociales (Pedagogía, Educación Social, Trabajo Social, Sociología, Psicología...) y experiencia acreditada en intervención social con menores de al menos 2 años dentro de los últimos 10. Tendrá como funciones:

- Planificación: supervisar, planificar y evaluar trimestralmente las programaciones, realizar el seguimiento semanal de las mismas, realizar el seguimiento y control del desarrollo de la actividad cotidiana, elaborar la planificación trimestral del cuadrante de actividades.
- Interlocución externa: representar al Centro de Día ante las instituciones pertinentes, elaborar comunicados e informes extraordinarios, transmitirá la información que se solicite, realizar gestiones.
- Interlocución interna: solucionar imprevistos, velar por la seguridad y permanencia de las personas menores o jóvenes en el Centro de Día, promover y velar por la convivencia respetuosa y normalizada en el centro.

- Interacción educativa: llevar a cabo interacciones educativas e intervenciones especializadas (grupales y/o individuales) que se requieran.
- Recursos materiales: mantener su buen funcionamiento, optimizar esos recursos, proponer y operativizar nuevo equipamiento, realizar las gestiones necesarias para el mantenimiento y equipamiento.
- Gestión de personas: elaborar horarios trimestrales, optimizar y realizar el seguimiento de turnos, funciones y actividades de los miembros del equipo, preparar y coordinar las reuniones, colaborar con la persona responsable de recursos y gestión de personas en la planificación y evaluación de las mismas, participar en su propio plan de formación.

La *figura profesional titulado en Psicología*, requiere la titulación de Licenciatura o Grado en Psicología, y tendrá como funciones:

- Proceder al estudio de la información psicológica que figure en el expediente de ingreso.
- Complementar dicho expediente con pruebas psicológicas pertinentes para elaborar un diagnóstico (capacidad intelectual, estado emocional, vinculación con figuras de referencia, capacidad para establecer vínculos afectivos, grado o nivel de autoestima, dimensión del daño o trauma, necesidades evolutivas y emocionales, identificar los intereses, fortalezas y capacidades).
- Realizar exploración psicológica de progenitores (grado de toma de conciencia, estructura de personalidad y posibles patologías, existencia de apoyos emocionales en el entorno, tipo de vinculación con sus figuras de referencia, tipo de vinculación hacia sus hijos e hijas, aspectos positivos de la familia y factores protectores y de resiliencia, nivel de conciencia del daño producido, motivación para el cambio).
- Realizar un pronóstico en cuanto a la necesidad de tratamiento psicoterapéutico y coordinación con profesionales de la salud mental.
- Organizar, dinamizar y dirigir grupos/talleres de padres y familiares para cuestiones de capacitación parental y otras.
- Atender las demandas de apoyo psicológico del menor.
- Organizar y supervisar las visitas familiares.
- Evaluar, junto con el equipo, el aumento o disminución de la situación de riesgo de desprotección de menores.
- Cualquier otra función que corresponda a su competencia profesional.

En relación al trabajo en equipo:

- Participará en la elaboración y desarrollo del programa educativo individual y el plan de intervención familiar.

- Trasladará la realidad de los niños y niñas a otros profesionales donde se encuentren inmersos, optimizando tiempos, espacios y recursos.
- Proximidad a las figuras educativas de referencia de los niños y niñas (asesoramiento al profesional de atención directa para el desarrollo del trabajo individual con la o el menor, orientación para sobrellevar dificultades y desgaste del ejercicio profesional).
- Permanente coordinación con el equipo técnico y profesionales de distintos servicios para la elaboración de diagnósticos y evaluaciones psicológicas y pronósticos de recuperabilidad parental.
- Coordinación con equipo técnico para determinar el ámbito y metodología más adecuada para cada menor.

La *figura profesional en Educación de Atención Directa*, requerirá como mínimo la titulación de Técnico/a Superior en Integración Social, o en su caso titulación universitaria dentro del campo de las ciencias humanas y sociales, preferentemente de diplomatura/grado en Educación Social y/o Trabajo Social. Tendrá como funciones:

- Servir de modelo de identificación en relación a pautas de comportamiento y desempeño de roles sociales integradores en la sociedad actual.
- Detección y atención a las necesidades físicas, psicológicas, educativas, familiares y emocionales de los y las menores.
- Elaboración de Programas educativos individuales.
- Preparar a las personas menores o jóvenes en recursos comunitarios.
- Llevar a la práctica los Programas Educativos Individuales.
- Participar en las reuniones (modelo relacional, aspectos metodológicos).
- Favorecer y velar por la seguridad y control necesarios en el Centro.
- Responsabilizarse en el cuidado y mantenimiento del Centro.
- Hacer cumplir el Régimen General y utilizar adecuadamente el Reglamento de Régimen Interno.
- Activará la búsqueda de respuestas, recursos y soluciones en aquellas situaciones que se requieran.
- Organizará las actividades de la vida cotidiana en función de los objetivos educativos establecidos.
- Conocerá la historia de los menores y sus familias.
- Colaborará con el equipo técnico en el seguimiento e intervención con las familias.
- Llevará a cabo el seguimiento y apoyo de la evolución académica de cada menor en coordinación con los centros educativos, centros de empleo...
- Coordinarse con los recursos comunitarios para el seguimiento de los/a usuarios/as.



La *figura profesional Técnica en Intervención Familiar*, requerirá Diplomatura o Grado en el ámbito de Ciencias Sociales, de la Educación o Psicología, con formación y/o experiencia en intervención familiar. Al menos uno de los técnicos contará con Diplomatura/Grado en Trabajo Social. Tendrá como funciones:

- Realizar el estudio y diagnóstico del expediente sociofamiliar, laboral, económico, de redes de apoyo sociales y familiares de los/as adolescentes.
- Complementar dicho expediente con la valoración de la situación de cada menor atendido/a, una evaluación del riesgo actual para el/la menor y un pronóstico de recuperabilidad (evaluación de circunstancias personales, familiares y sociales, habilidades parentales, funcionamiento familiar, factores de riesgo, vulnerabilidad y estresores de la familia, identificación de los aspectos positivos de la familia, factores protectores y de resiliencia).
- Evaluar el pronóstico de recuperabilidad parental (nivel de conciencia del daño producido en los hijos/as, motivación para el cambio, permeabilidad y colaboración, apoyos formales e informales).
- Elaborar un informe inicial donde se indique diagnóstico y pronóstico de recuperabilidad parental, y orientación a la intervención familiar a llevar a cabo.
- Colaborar con el equipo educativo en la elaboración del Programa Educativo individual del/de la menor.
- Elaborar el Plan de Intervención Familiar (objetivos, recursos, plazos, propuestas).
- Organizar y supervisar las visitas familiares.
- Promover la participación, colaboración e implicación de la familia.
- Implementar el Plan de Intervención Familiar con el resto del equipo.
- Colaborar en grupos/talleres de padres y familiares.
- Realizar seguimiento, asesoramiento y acompañamiento a distintos profesionales de atención directa.
- Llevar a cabo la coordinación con diferentes agentes e instituciones de la red social comunitaria, así como con sus progenitores.
- Cualquier otra función correspondiente a su competencia profesional.
- Constituir un puente de unión entre el programa y la familia.
- Trasladar la realidad de los/as adolescentes atendidos/as a las diferentes disciplinas y profesionales.
- Llevar a la práctica el Plan de Intervención Familiar junto con la familia y en colaboración con el personal de atención directa.



La *figura profesional Técnica en Formación (actualmente no presente, absorbidas funciones en figuras de Educación de Atención Directa)*, requerirá una Diplomatura o Grado en Magisterio, Pedagogía o Psicopedagogía. Tendrá como funciones:

- Evaluación del nivel académico de menores y determinación de recursos complementarios necesarios.
- Colaboración con equipos educativos para una buena orientación escolar para adecuados itinerarios formativos.
- Asegurar el mantenimiento de unos hábitos de estudio y de unos niveles académicos básicos y adaptados.
- Coordinación con los centros escolares.
- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

La *figura profesional Personal Administrativo*, requerirá un perfil profesional mínimo de Técnico en Gestión Administrativa o equivalente. Tendrá como funciones:

- Desarrollar funciones relativas a la gestión económica y administrativa.
- Colaborar en las justificaciones solicitadas por organismos oficiales.
- Gestionar la contabilidad.
- Mantener al día las notas y registros de familias y/o usuarios.
- Informatizar documentación y archivos.
- Mantener actualizados los registros de actividades llevadas a cabo en los programas.
- Cualquier otra función acorde con su competencia profesional.

Teniendo en cuenta las distintas figuras profesionales y los diferentes requerimientos formativos, técnicos y funcionales, es imprescindible articular un protocolo selectivo que se ajuste a las necesidades operativas y evalúe las competencias profesionales necesarias para la adecuada ejecución del puesto de trabajo en cuestión.

4. PROTOCOLO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

4.1. Marco conceptual

La sistematización del procedimiento de selección de personal surge a raíz de la escuela de administración científica con Frederick Taylor (1903). En su análisis sobre la incorporación de personal dentro del concepto de organización del trabajo, plantea el estudio del individuo basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. Sin embargo, estos procesos se inician sistemáticamente a raíz de la revolución industrial, desde preceptos metodológicos de observación y datos subjetivos. El avance industrial provocó la aparición de las "Oficinas de Selección", que promovieron la necesidad de orientarse a la selección de personal. No es hasta finales de los años 70, inicios de los 80, cuando se acuña el término "Recursos Humanos". Recientemente, el progreso socio-económico-empresarial y la especialización creciente han dado lugar a planteamientos como "Capital Humano", estableciendo el personal como un recurso específico.

"Las personas plantean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad" (Chiavenato, 2000, p. 300).

Por lo tanto, es esencial realizar una adecuada gestión del personal, dado que son el soporte de sostenimiento y desarrollo de la empresa. La gestión del talento Humano por lo tanto, es "un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades, en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro" (Eslava, 2004, web). Los objetivos de esta gestión del personal se encuadran en contribuir a la eficacia organizacional y proporcionar competitividad a la organización. Para ello es fundamental una adecuada selección, y un adecuado análisis de los puestos de trabajo.

El análisis de puestos de trabajo, de acuerdo a Fernández (1995), se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos; por su parte Alles (2002) lo describe como el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto (tareas a realizar), sus requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Mondy (2006) complementa estas definiciones argumentando que la descripción del puesto es un documento que proporciona información con



respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular.

De acuerdo a estos factores, la selección se convierte en un proceso clave para identificar a este personal. Según Cohen (1981), la selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades de la persona candidata con las exigencias del puesto. En la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona.

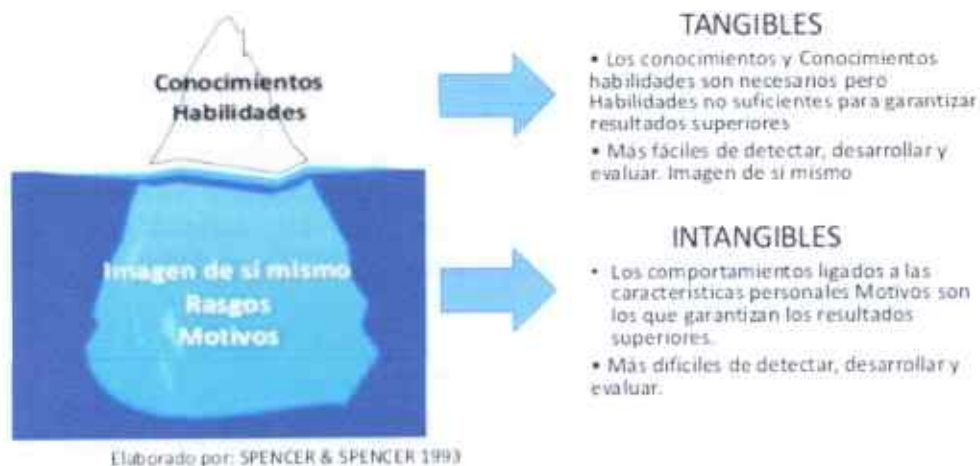
Por lo tanto, la selección de personal es un proceso complejo que requiere formación previa y metodología específica. "Es fundamental para las organizaciones elegir de modo correcto las herramientas que van a ser empleadas en sus procesos de selección, pues de ello dependerá el éxito del proceso de selección diseñado" (Salgado y Moscoso, 2008; Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015, p. 79). Una cuestión que se dirime en el proceso de reclutamiento o selección de personal.

En este sentido cabe plantear el uso del Marco Lógico por Competencias como modelo específico de actuación en este encuadre. David McClelland, considerado el precursor de este modelo, plantea que la competencia de un/a profesional será plena en tanto en cuanto tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y llevarlo a cabo satisfactoriamente. Esto le llevó a plantear que más allá de los conocimientos, curriculum, experiencia y habilidades, era necesario poseer competencias.

Las competencias "son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo" (López, 2010, p. 135). Para Spencer y Spencer (1993) la competencia está relacionada con una característica del individuo relacionada a un estándar de efectividad y/o desempeño. En cualquier caso están relacionadas con el comportamiento, lo que permite objetivarlas. En la figura 1 se expone el modelo Iceberg de Spencer y Spencer, y su planteamiento de esta cuestión. Es remarkable que los elementos relacionados a las competencias adquieren un peso mayor que aquellos más visibles como los conocimientos y habilidades, de ahí la importancia de la detección y valoración de las competencias.

Figura 1: Modelo Iceberg de competencias

EL MODELO ICEBERG DE LAS COMPETENCIAS



En términos generales las competencias se clasifican en distintos rangos:

1. Específicas o genéricas de un determinado puesto de trabajo o función laboral (capacidad para aprender, adaptación al cambio, creatividad e innovación, trabajo en equipo, visión de futuro).
2. Transversales o comunes a la mayoría de profesiones (instrumentales, personales, sistémicas).

De este modo resulta que es posible detallar distintos aspectos de cada una de ellas y definirlos en conductas observables para su valoración. Por lo tanto, conlleva incidir en aspectos específicos que permitan obtener a las personas más capaces y eficientes de un modo transversal, dado que es posible manifestar competencias para diferentes puestos de trabajo.

En esta línea, es relevante la definición del perfil profesional, entendido como los rasgos particulares de una persona en contraposición con otras (López, 2010). Y en este sentido, es preciso dirimir distintas cuestiones:

“Hoy en día la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son factores necesarios, pero no suficientes para ser seleccionados. Además, las organizaciones buscan actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito. Por lo tanto, la competencia profesional se presenta como la combinación de:



- Los conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas (**saber**).
 - Las formas metodológicas de proceder en el trabajo (**saber hacer**).
 - Las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (**saber estar**).
 - Las formas de organización e interacción (**saber ser**)".
- (López, 2010, p. 141).

Por lo tanto, existirán requerimientos básicos o fundamentales como capacitación básica teórico-práctica (formación), y otros adicionales o complementarios como manejo de otros factores (idiomas). El proceso de selección basado en este marco despierta especial interés la entrevista por competencias, a través de la cual se analizan cuestiones objetivas relacionadas con las competencias a medir (https://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/oepa_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf).

Otro factor a tener en cuenta en este proceso es:

Gestión de la diversidad. Es imprescindible evitar los sesgos que puedan emerger de la diversidad cultural o género. En el primer caso, en el proceso a realidad, deben confluír tres elementos (Kreitner y Kinicki, 1995):

- Acción positiva: políticas y prácticas activas orientadas de un modo permanente y sistemático al reconocimiento de la diversidad.
- Valoración de la diversidad: reconocimiento y respeto que merecen esas diferencias.
- Gestión de la diversidad: planificación e intervención por parte de los responsables de la organización para que todos los individuos tengan las mismas oportunidades de ser seleccionados.

En el segundo caso, sobre género, se trata de suscribir los siguientes objetivos:

- "Garantizar la igualdad de trato y oportunidades en la selección, evitando prejuicios y estereotipos por razón de sexo en los procesos de acceso a la empresa.
- Fomentar la integración y participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las áreas y niveles de la organización.
- Asegurar la utilización de un lenguaje inclusivo en la redacción de las ofertas de empleo y todo el proceso de selección.
- Formar, sensibilizar y orientar en los principios de igualdad de oportunidades a las personas responsables de la selección de personal" (<https://www.redacoge.org/es/documentos.html>).



Para alcanzarlos, se garantizarán los siguientes elementos:

1. Existencia de una definición no discriminatoria del perfil del puesto.
2. Existencia de una definición de pruebas y baremos de manera previa a la selección.
3. Utilización de lenguaje no sexista en las ofertas de empleo.
4. Ejecución de la preselección en base a criterios preestablecidos.
5. Desarrollo del proceso de manera sistemática.

Herramientas tales como “el curriculum, la entrevista sin estructura y referencias son los instrumentos más empleados por las compañías” (Alonso, Moscoso y Cuadrado, 2015, p. 85). No obstante, cada vez aumenta el uso de otros instrumentos con mayor validez paramétrica como las entrevistas estructuradas, las simulaciones y las pruebas profesionales. En este caso la entrevista por competencias mencionada anteriormente es un referente del modelo planteado.

Una cuestión especialmente relevante en este proceso es la diferencia entre la selección externa que incorpora a nuevos miembros en la organización, y la selección interna que modifica la posición de las personas dentro de la propia empresa (Solanes, 2007; Bretones y Rodríguez, 2008). Para estos autores existen dos enfoques: el interno y el externo. En el primer caso se aborda lo concerniente a la composición del talento humano (habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes), y en el segundo, los elementos o factores del entorno que inciden en la capacitación, desarrollo y permanencia del talento (conocimientos, experiencia). En cualquiera de los dos, la valoración de las competencias es esencial, por lo que desde la Fundación Gizain se plantea un proceso de selección abierto en el que la participación sea conjunta, primando posteriormente el acceso a la plaza del personal interno.

4.2. Proceso de Selección

El proceso de selección implica un conjunto de pasos que se entrelazan hasta alcanzar el objetivo final. Una estructura optimizada y desarrollada que es evaluada y sistematizada. Para contextualizar los elementos que inciden en la Fundación en relación a esta cuestión, es preciso hacer referencia al acceso al empleo público, a la tasa de reposición y a la cobertura definitiva. Son estas cuestiones normativas que afectan y condicionan el procedimiento selectivo de la Fundación y deben ser tenidas en cuenta en el mismo, dado su carácter normativo.

El proceso de reclutamiento previo a la selección requiere “detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las



características de los candidatos” (Peiró, 1986, p. 255). Una cuestión que precisa de delimitarse con eficiencia y rigurosidad, determinando las competencias y tareas habituales a desempeñar por la futura persona empleada. De ello “depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado” (Llanos, 2005, p. 79).

Por todo ello, es indispensable señalar aquellos aspectos que están directamente relacionados con los condicionantes para el acceso al empleo público y la tasa de reposición. Elementos que incidirán en la cobertura de las distintas plazas.

A. Acceso empleo público

La Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos, como entidad pública debe garantizar los principios de libre concurrencia, igualdad, mérito, capacidad y publicidad, para el acceso al empleo público en las distintas plazas que conforman la plantilla de la entidad.

B. Tasa de reposición

La convocatoria definitiva de las vacantes de los puestos a cubrir está supeditada a la legislación vigente en materia de tasa de reposición para el sector público (Ley 22/2021, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2022). En su disposición adicional décima octava. Uno.1. indica que *“Las fundaciones del sector público podrán contratar nuevo personal con las limitaciones y requisitos establecidos en la presente disposición.”* Asimismo, prevé: 3 *“No se podrá contratar personal temporal, excepto en casos excepcionales y para cubrir necesidades urgentes e inaplazables. 4. Las fundaciones que gestionen servicios públicos o realicen actividades de los enumerados en el artículo 20.Uno.3 tendrán una tasa de reposición del 120 por cien en los mismos términos establecidos en dicho precepto, siempre que quede justificada la necesidad de la tasa para la adecuada prestación del servicio o para la realización de la actividad”.*

C. Cobertura definitiva

La cobertura definitiva de vacantes se llevará a cabo de forma programada dentro de los límites que establezca la tasa de reposición aplicable. Las convocatorias se publicarán en el BON y en la web de la Fundación Gizain, a fin de dar cumplimiento al principio de publicidad y libre acceso al empleo público.

Proceso selectivo

En este proceso se plantea el siguiente protocolo, teniendo en cuenta lo explicitado anteriormente como base fundamental:

1. Detección de la/s plaza/s a cubrir conforme a la tasa de reposición.
2. Definición del perfil necesario.
3. Convocatoria interna de movilidad.



4. Elaboración y publicación de la convocatoria pública.
5. Lista de admitidos/as y excluidos/as.
6. Desarrollo de las pruebas previstas.
7. Determinación de la persona candidata.
8. Listas de contratación.
9. Registro y cierre del proceso.

1. Detección de la/s plaza/s a cubrir conforme a la tasa de reposición.

Las plazas que se pretenden y/o necesitan cubrir, se detectarán de acuerdo a diferentes circunstancias: nuevo servicio encargado a la Fundación, ampliación de servicios existentes, o vacantes cubiertas interinamente. En todo caso la convocatoria periódica de plazas deberá respetar los límites que en cada momento establezca la tasa de reposición para las fundaciones públicas.

2. Definición del perfil necesario.

Una vez detectada la plaza a cubrir se procede, a definir el perfil necesario para el puesto concreto. Dicho perfil se basa en los requisitos que el Departamento de Derechos sociales establece para cada puesto en las condiciones del encargo. Además la Fundación (oído el Comité de Empresa) podrá establecer aquellos otros requisitos necesarios y/o convenientes para el desarrollo del puesto de trabajo. Dichos requisitos serán públicos y figurarán en el Anexo I del presente protocolo. El órgano de selección será el responsable de comprobar en cada convocatoria la exigencia de los mismos.

La definición de los requisitos por parte de la Fundación se hará de acuerdo a los citados parámetros del Departamento y al Marco Lógico por Competencias, se determinarán las competencias específicas y genéricas, así como las transversales (evaluación del desempeño), señalando prioritariamente los siguientes conceptos:

- Titulación formativa necesaria.
- Experiencia laboral necesaria relacionada con el puesto.
- Otras formaciones acordes.
- Otras experiencias acordes.
- Aptitudes (p.e. trabajo en equipo, iniciativa, etc.).

3. Convocatoria interna de movilidad.

De conformidad con lo establecido en el punto 2.2. del Convenio Colectivo, con carácter previo a la convocatoria pública de plazas, la FG realizará una convocatoria interna para favorecer la movilidad del personal indefinido, mediante un concurso de traslados para aquellos puestos que van a ser convocados. Para



participar en el concurso las personas interesadas deberán cumplir los requisitos del puesto y tener una antigüedad de al menos 2 años en la FG en el puesto desde el que concursan.

Esta participación se extiende a todas las personas trabajadoras de la FG al margen de la situación en la que se encuentren (es decir, también se extiende a trabajadores y trabajadoras en situación de excedencia, cualquiera que sea el motivo y duración de la misma), y siempre que cumplan los requisitos que en cada caso se establezcan.

No se podrá concursar a puestos idénticos del mismo equipo salvo que el cambio suponga diferente turno o jornada.

El baremo de estas convocatorias valorará la antigüedad en el puesto (10 puntos), la titulación (10 puntos) y la formación y otros méritos (10 puntos). Además realizará una prueba teórico-práctica (60 puntos) sobre el desempeño del puesto y una entrevista (10 puntos). No podrán optar a la movilidad quienes no superen la prueba teórico-práctica (mínimo de 30 puntos) y quienes en cómputo general no obtengan un mínimo de 50 puntos.

Convocatoria externa:

4. Elaboración y publicación de la convocatoria pública.

En el caso de no cubrirse la plaza a través de la convocatoria de movilidad interna y continuar con el proceso, una vez definido el perfil y requerimientos de la plaza o plazas a convocar, se elaborarán las bases de la convocatoria en la que se recogerán los requisitos de acceso y el desarrollo y contenido de las pruebas y se publicarán en el BON, así como en la web de la Fundación.

5. Lista de admitidos y excluidos.

Tras la recepción de las solicitudes de los aspirantes, se comprobará el cumplimiento de requisitos y se publicarán (en el espacio web de la Fundación habilitado para ello) las listas provisionales y definitivas de admitidos y excluidos. En el caso de no presentar el modelo indicado no se aceptará el CV.

6. Desarrollo de las pruebas selectivas.

Las pruebas selectivas se desarrollarán de acuerdo a las necesidades de las plazas a cubrir, existiendo siempre como mínimo una prueba teórico-práctica y una entrevista. En el cómputo de peso porcentual en el proceso selectivo, la prueba teórico-práctica supondrá como máximo el 60% de la puntuación global (en el caso



de existir una prueba complementaria grupal este 60% se dividirá entre ambas con el porcentaje asignado que establezca el Órgano Selectivo), y la entrevista supondrá como máximo el 10% de la puntuación global.

Prueba teórico-práctica

Se plantea la realización de una prueba escrita acorde con las competencias necesarias para la ejecución del puesto de trabajo en cuestión. Dicha prueba deberá aportar conocimientos teórico-prácticos que cada aspirante pueda expresar mediante la realización de una prueba tipo test y el desarrollo de un caso práctico.

El cuestionario test versará sobre los contenidos indicados en la convocatoria. Constará de forma general de 3 respuestas alternativas por pregunta y podrá oscilar entre 10-30 preguntas en función de que también se realice caso práctico dentro del proceso.

El caso práctico en cuestión será elaborado por la Dirección Técnica y consistirá en una breve contextualización de un caso/situación acorde con la plaza a cubrir. Se solicitará a cada aspirante que redacte, estructurada y coherentemente, un plan de intervención básico donde se puedan observar elementos y procesos clave relacionados con la labor a desempeñar. Especialmente se valorará una redacción clara, estructurada, coherente, congruente, adecuada al perfil profesional que se busca y con elementos teórico-prácticos al respecto. De este modo se podrá comprobar la preparación básica y la capacidad de ubicarse en contexto, así como los conocimientos al respecto y el planteamiento de ejecución. Este caso será evaluado por la Dirección Técnica de acuerdo a unos parámetros preestablecidos que permitan objetivar este proceso.

Para la cobertura de determinados puestos de responsabilidad de la Fundación, la prueba práctica podrá ser sustituida o complementada con la elaboración de un proyecto/memoria sobre el contenido del puesto a cubrir.

Esta prueba *tiene carácter eliminatorio*, no siendo superada por quienes no alcancen la puntuación mínima fijada en las bases de la convocatoria y que supondrá al menos la obtención del 50% de la nota establecida en el valor de la prueba. Finalizado el plazo de reclamaciones, se publicará en la web la relación definitiva de aspirantes que han superado la prueba y se notificará, asimismo, día, hora y lugar de la segunda prueba.

A criterio del Órgano de Selección se podrán plantear pruebas grupales si se consideran necesarias (véase: Selección basada en competencias e idoneidad).



Prueba complementaria grupal

La convocatoria podrá establecer este tipo de prueba complementaria, en el caso de que la plaza convocada requiera medir determinadas competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal, etc. Se podrá optar por la realización de pruebas grupales que deberán aunar a un grupo de no más de 10 personas, liderado por la o las figuras responsables de selección, y que establecerá previamente una serie de pruebas relacionadas con este formato y con el objetivo a alcanzar. Cabe indicar que la aplicación de este tipo de pruebas está supeditada a las características del puesto a cubrir, así como a la decisión del Órgano de Selección. En cualquier caso, no será de aplicación exclusiva, debiendo complementarse con pruebas individuales como las expuestas anteriormente.

Entrevista

Se publicará (en el espacio web de la Fundación habilitado para ello) y se avisará mediante correo electrónico nominal: día, hora y lugar de las entrevistas individuales, así como el orden de entrevista. Dicho orden estará supeditado a la disposición alfabética de acuerdo al primer apellido. La distribución de horas y días se realizará en base a la disponibilidad del Órgano de Selección.

Las entrevistas tendrán una duración de entre 15' y 30', y se realizarán en locales de la Fundación Gizain. Prioritariamente en las instalaciones generales de la Fundación. Dichas entrevistas constarán de preguntas abiertas en una entrevista estructurada dirigida por el Órgano de Selección, de acuerdo a los parámetros del marco lógico enunciado anteriormente que se orienta a la búsqueda de las competencias adecuadas para el puesto de trabajo a realizar. En esta entrevista se plantean cuestiones como: constatación de la experiencia laboral y formación, interés por el puesto y autoevaluación. Además, se incluyen aspectos relacionados con las competencias del puesto a cubrir dependiendo de este. El cierre de la entrevista estará marcado por la oferta de responder dudas a la persona entrevistada y por la señalización del tiempo de valoración y fecha de comunicación de resultados.

Una vez finalizadas todas las entrevistas se puntuará cada pregunta y respuesta realizada de acuerdo al perfil que se busca. Esas puntuaciones se establecerán de acuerdo a un cómputo máximo del 10% señalado anteriormente y de acuerdo a las competencias establecidas en el perfil elaborado, determinada previamente. Esta valoración se realizará de común acuerdo entre los miembros del Órgano de Selección. Cada uno de ellos establecerá una puntuación a cada candidata y se obtendrá la puntuación media obtenida. La valoración corresponde únicamente al criterio del Órgano de Selección. El peso de la entrevista dentro del proceso selectivo no podrá superar el 10% de la puntuación total máxima. Finalizado el proceso de entrevistas, se publicarán los resultados y el plazo de reclamaciones.

Valoración de Méritos.

Una vez finalizado el proceso de entrevista y establecidos los candidatos seleccionados, se procederá a añadir la valoración de méritos de cada candidato de acuerdo al baremo presentado en el Anexo V. Este baremo se sumará a las puntuaciones anteriormente obtenidas y no podrá superar el 30% de la puntuación total.

La experiencia se valorará conforme al baremo de la convocatoria de acuerdo a los siguientes apartados:

- Experiencia profesional 10 puntos*.
- Titulaciones 10 puntos.
- Formación y otros méritos 10 puntos.

(*) El baremo podrá ponderar no solo la categoría profesional sino también la experiencia concreta en un centro o servicio.

7. Determinación de la persona candidata.

Una vez finalizado el proceso selectivo, se establecerán todas las puntuaciones de cada persona por orden de puntuación, señalando así la persona candidata a la plaza ofertada. En el caso de que se ofertara más de una plaza, se ocuparán las siguientes por las personas que obtengan los distintos puestos consiguientes por orden cardinal. Se elevará la propuesta de contratación, ofertando el puesto a la persona cuya puntuación haya sido la mayor obtenida en el proceso de selección. Desde Gerencia o Dirección Técnica se llamará a dicha persona para ofertarle el puesto.

8. Listas de contratación.

Con los aspirantes que hayan superado el proceso selectivo se elaborará una lista de contratación temporal. Dicha lista se realizará por orden de puntuación. La lista tendrá una vigencia de 5 años, aunque podrá seguir utilizándose de forma excepcional hasta que se genere una nueva lista de contratación. Las nuevas listas de contratación para el mismo tipo de puesto tendrán preferencia sobre las más antiguas para realizar los llamamientos. Para todo ello existe un protocolo de gestión de estas listas (ver protocolo de gestión de listas de contratación).



9. Registro y cierre del proceso.

Todo el proceso se registrará en Administración con todos los pasos anteriormente señalados y de acuerdo al presente protocolo. Se realizará un informe (Dirección Técnica) con el proceso realizado y se archivará (Anexo II). De este modo se concluirá todo el procedimiento, iniciando los trámites burocráticos para la incorporación de la persona a su nuevo puesto (documentación necesaria solicitada por administración vía e-mail para el cambio del puesto -Anexo III-).

D. Cobertura temporal

La cobertura temporal de puestos, se realizará para cubrir interinamente vacantes hasta que se pueda proceder a su cobertura definitiva conforme a la tasa de reposición aplicable o para realizar sustituciones o necesidades urgentes de contratación. La cobertura se realizará acudiendo en primer lugar a la lista de contratación vigente más actual que se haya generado tras un proceso de cobertura definitiva, conforme a lo señalado para la gestión de listas de contratación.

De no existir una lista derivada de un procedimiento definitivo se utilizará la última lista de contratación generada en un procedimiento de contratación temporal a través del SNE. Caso de no existir tampoco dicha lista, se procederá a la convocatoria de selección a través del citado organismo. Las oficinas de empleo públicas ofrecen ventajas como rapidez, rigor, publicidad, gratuidad y equidad, entre otras (Peiró, 1986). En este proceso se plantea el siguiente protocolo.

Proceso selectivo

En este proceso se plantea el siguiente protocolo, teniendo en cuenta lo explicitado anteriormente como base fundamental:

1. Detección de la/s plaza/s a cubrir.
2. Definición del perfil necesario.
3. Llamamiento por lista de contratación o elaboración y publicación de la oferta del SNE.
4. Recepción de instancias de aspirantes.
5. Selección preliminar por CV.
6. Información del resultado y planteamiento de pruebas selectivas.
7. Información del resultado y planteamiento de entrevista.
8. Valoración de entrevistas.
9. Valoración de méritos.
10. Determinación de la persona candidata.
11. Información de resultados.



12. Oferta del puesto.
13. Listas de contratación.
14. Registro y cierre del proceso.

1. Detección de la/s plaza/s a cubrir.

Las plazas que se pretenden y/o necesitan cubrir temporalmente, responderán bien a la necesidad de sustitución de personal de la Fundación Gizain o bien a la cobertura interina de plazas vacantes o a necesidades urgentes debidas a un aumento de la carga de trabajo o la realización de servicios o proyectos definidos respecto a la actividad ordinaria de la Fundación. En relación a la sustitución del personal se actuará conforme a los criterios establecidos en el Convenio Colectivo.

2. Definición del perfil necesario.

Una vez detectada la plaza a cubrir se procede, por parte de la Dirección Técnica, a definir el perfil necesario para el puesto concreto. Para ello se utilizarán los requerimientos expuestos en el punto 3 (Planteamiento), además de aquellos que se consideren necesarios y/o convenientes para el desarrollo del puesto de trabajo.

De acuerdo a estos parámetros y al Marco Lógico por Competencias, se determinarán las competencias específicas y genéricas, así como las transversales (evaluación del desempeño), señalando prioritariamente los siguientes conceptos:

- Titulación formativa necesaria.
- Experiencia laboral necesaria relacionada con el puesto.
- Otras formaciones acordes.
- Otras experiencias acordes.
- Aptitudes (p.e. trabajo en equipo, iniciativa, etc.).

Esta valoración podrá variar si los requerimientos del puesto cambian, por lo que deberá ser revisable anualmente por parte de la Dirección Técnica y Gerencia. Se realizará en una ocasión de manera prefijada y se publicará, para que no sea necesario elaborarlo cada vez que se requiera la cobertura de una plaza si anteriormente ya se dispone de dicho perfil revisado. Dicha valoración se efectuará en base a parámetros básicos de cada perfil (Anexo I).



3. Llamamiento por lista de contratación o elaboración y publicación de la oferta del SNE.

Una vez definido el perfil y requerimientos de la plaza o plazas, se procederá al llamamiento para contratación de la persona que figure en primer lugar en la lista vigente derivada de un proceso de cobertura definitivo o en su defecto de un proceso de cobertura temporal. Si no existiese lista o esta estuviera agotada, se habilitará un proceso de selección de personal externo que se iniciará con la publicación de la oferta (VºBº del Gerente) de dicho proceso en los términos señalados por los requerimientos de publicación en Servicio Navarro de Empleo:

- Nombre de Entidad, CIF y cuenta de cotización.
- Ocupación (puesto con denominación exacta).
- Número de puestos ofertados.
- Categoría profesional.
- Funciones y tareas del puesto a desempeñar.
- Experiencia profesional requerida.
- Estudios requeridos (titulación exacta).
- Condiciones del puesto de trabajo: temporalidad, tipo de cobertura, horario (mañana, tarde, mixto), jornada total o parcial (%), y salario según convenio.
- Observaciones: requisitos imprescindibles y cuestiones de movilidad.
- Formación complementaria: en el caso de valorar otras formaciones, especificar cuáles.
- Permiso de conducir: SI/NO
- Vehículo propio: SI/NO
- Situación del puesto: localidad
- Forma de contacto: E-mail, asunto y temporalidad de la oferta (fecha fin).

Además, se publicará la oferta en la web de la Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos, en el espacio correspondiente a la Bolsa de Empleo. En dicha publicación se señalará, además de los datos expuestos anteriormente, el tiempo determinado para el envío de solicitudes a la dirección de correo: seleccion@fundaciongizain.es, y el envío del CV como medio de solicitud de participación en el proceso de selección. A su vez, se enviará una comunicación a toda la plantilla informando de la existencia de un proceso abierto, las bases del mismo y el lugar de publicación, con objeto de que acceda quien esté interesado/a.

4. Recepción de instancias de aspirantes.

La recepción de instancias de aspirantes se realizará enviando al CV (se adjunta el modelo obligatorio de envío de CV, anexo IV), al correo: seleccion@fundaciongizain.es. En el caso de no presentar el modelo indicado no se



aceptará el CV. No se aceptarán envíos posteriores a la fecha indicada en la oferta. La única vía válida de recepción de CV será el e-mail habilitado para ello señalado en este punto. No se aceptarán envíos grupales ni en nombre de otras personas. Cada envío será nominal a través del correo corporativo de la persona aspirante. La recepción se realizará por parte de personal administrativo de Administración General.

5. Selección preliminar por CV.

La selección preliminar por CV estará determinada por la comprobación de los requisitos solicitados para cada plaza en cuestión. Para ello se revisará si se aportan los conocimientos y experiencias requeridos. En el caso de no ser así se descartará el CV que no los cumpla. Esta selección se realizará por parte del *Órgano de Selección constituido por la Gerencia, Dirección Técnica y Coordinación de centro*. Podrá estar presente un representante del Comité de Empresa con objeto de velar por la transparencia del proceso sin emisión de valoraciones técnicas. Una vez se haya realizado la comprobación de requisitos por parte del Órgano de Selección, se elaborará un listado definitivo con los CV que hayan superado esta fase. Si algún CV es descartado, se notificará a la persona aspirante, así como los motivos de ello. Esta comunicación se realizará vía e-mail individual.

6. Información del resultado y planteamiento de pruebas selectivas.

Una vez resuelto el proceso de selección del CV, se notificará a las y los aspirantes y se publicará este resultado en el espacio correspondiente de la web (www.fundaciongizain.es, bolsa de empleo). A su vez, se publicará y avisará nominalmente: día, hora y lugar de las pruebas a realizar.

Las pruebas selectivas se desarrollarán de acuerdo a las necesidades de las plazas a cubrir, siendo con carácter general una prueba teórico-práctica y una entrevista.

Dado el carácter temporal de la cobertura, en los casos de urgente necesidad para garantizar la prestación del servicio público y siempre que las listas vigentes estén agotadas, se podrá realizar el proceso selectivo con una única prueba/entrevista.

En el cómputo de peso porcentual en el proceso selectivo, la prueba teórico-práctica supondrá como máximo el 60% de la puntuación global (en el caso de existir una prueba complementaria grupal este 60% se dividirá entre ambas con el porcentaje asignado que establezca el Órgano Selectivo), y la entrevista supondrá como máximo el 10% de la puntuación global.



Prueba teórico-práctica

Se plantea la realización de una prueba escrita acorde con las competencias necesarias para la ejecución del puesto de trabajo en cuestión. Dicha prueba deberá aportar conocimientos teórico-prácticos que cada aspirante pueda expresar mediante la realización de una prueba tipo test y/o el desarrollo de un caso práctico.

El cuestionario test versará sobre los contenidos indicados en la convocatoria. Constará de forma general de 3 respuestas alternativas por pregunta y podrá oscilar entre 10-30 preguntas en función de que también se realice caso práctico dentro del proceso.

El caso práctico en cuestión será elaborado por el órgano selectivo y consistirá en una breve contextualización de un caso/situación acorde con la plaza a cubrir. Se solicitará a cada aspirante que redacte, estructurada y coherentemente, un plan de intervención básico donde se puedan observar elementos y procesos clave relacionados con la labor a desempeñar. Especialmente se valorará una redacción clara, estructurada, coherente, congruente, adecuada al perfil profesional que se busca y con elementos teórico-prácticos al respecto. De este modo se podrá comprobar la preparación básica y la capacidad de ubicarse en contexto, así como los conocimientos al respecto y el planteamiento de ejecución. Este caso será evaluado por el órgano selectivo de acuerdo a unos parámetros preestablecidos que permitan objetivar este proceso.

Para la cobertura temporal de determinados puestos de responsabilidad de la Fundación, la prueba práctica podrá ser sustituida o complementada con la elaboración de un proyecto/memoria sobre el contenido del puesto a cubrir.

Esta prueba *tiene carácter eliminatorio*, no siendo superada por quienes no alcancen la puntuación mínima fijada en las bases de la convocatoria y que supondrá al menos la obtención del 50% de la nota establecida en el valor de la prueba. Finalizado el plazo de reclamaciones, se publicará en la web la relación definitiva de aspirantes que han superado la prueba y se notificará, asimismo, día, hora y lugar de la segunda prueba.

A criterio del Órgano de Selección se podrán plantear pruebas grupales si se consideran necesarias (véase: Selección basada en competencias e idoneidad).



Prueba complementaria grupal

La convocatoria podrá establecer este tipo de prueba complementaria, en el caso de que la plaza convocada requiera medir determinadas competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal, etc. Se podrá optar por la realización de pruebas grupales que deberán aunar a un grupo de no más de 10 personas, liderado por la o las figuras responsables de selección, y que establecerá previamente una serie de pruebas relacionadas con este formato y con el objetivo a alcanzar. Cabe indicar que la aplicación de este tipo de pruebas está supeditada a las características del puesto a cubrir, así como a la decisión del Órgano de Selección. En cualquier caso, no será de aplicación exclusiva, debiendo complementarse con pruebas individuales como las expuestas anteriormente.

Una vez resuelta la prueba, se notificará a las y los aspirantes y se publicará este resultado en el espacio correspondiente de la web (www.fundaciongizain.es, bolsa de empleo). A su vez, se publicará y avisará nominalmente: día, hora y lugar de las entrevistas individuales, así como el orden de entrevista (esto se realizará vía e-mail a través de personal de administración asignado). Dicho orden estará supeditado a la disposición alfabética de acuerdo al primer apellido. La distribución de las horas y días se realizará de acuerdo a la disponibilidad de Gerencia y Dirección Técnica, quienes se encargarán de la realización de las mismas.

7. Valoración de entrevistas.

Las entrevistas tendrán una duración de entre 15' y 30', y se realizarán en locales de la Fundación Gizain. Prioritariamente en las instalaciones generales de la Fundación. Dichas entrevistas constarán de preguntas abiertas en una entrevista estructurada dirigida por el Órgano de Selección, de acuerdo a los parámetros del marco lógico enunciado anteriormente que se orienta a la búsqueda de las competencias adecuadas para el puesto de trabajo a realizar. En esta entrevista se plantean cuestiones como: constatación de la experiencia laboral y formación, interés por el puesto y autoevaluación. Además, se incluyen aspectos relacionados con las competencias del puesto a cubrir dependiendo de este. El cierre de la entrevista estará marcado por la oferta de responder dudas a la persona entrevistada y por la señalización del tiempo de valoración y fecha de comunicación de resultados.

Una vez finalizadas todas las entrevistas se puntuará cada pregunta y respuesta realizada de acuerdo al perfil que se busca. Esas puntuaciones se establecerán de acuerdo a un cómputo máximo del 10% señalado anteriormente y de acuerdo a las competencias establecidas en el perfil elaborado, determinada previamente. Esta valoración se realizará de común acuerdo entre los miembros del Órgano de Selección. Cada uno de ellos establecerá una puntuación a cada candidata y se



obtendrá la puntuación media obtenida. La valoración corresponde únicamente al criterio del Órgano de Selección.

8. Valoración de Méritos.

Una vez finalizado el proceso de entrevista y establecidos los candidatos seleccionados, se procederá a añadir la valoración de méritos de cada candidato de acuerdo al baremo presentado en el Anexo V. Este baremo se sumará a las puntuaciones anteriormente obtenidas y no podrá superar el 30% de la puntuación total.

La experiencia se valorará conforme al baremo de la convocatoria de acuerdo a los siguientes apartados:

- Experiencia profesional 10 puntos*.
- Titulaciones 10 puntos.
- Formación y otros méritos 10 puntos.

(*) El baremo podrá ponderar no solo la categoría profesional sino también la experiencia concreta en un centro o servicio.

9. Determinación de la persona candidata.

Una vez finalizado el proceso selectivo, se establecerán todas las puntuaciones de cada persona por orden de puntuación, señalando así la persona candidata a la plaza ofertada. En el caso de que se ofertara más de una plaza, se ocuparán las siguientes por las personas que obtengan los distintos puestos consiguientes por orden cardinal. Se elevará la propuesta de contratación, ofertando el puesto a la persona cuya puntuación haya sido la mayor obtenida en el proceso de selección. Desde Gerencia o Dirección Técnica se llamará a dicha persona para ofertarle el puesto. En el caso de que, por cualquier motivo, las personas candidatas seleccionadas por orden, rechazaran la propuesta, y no se contara con más candidatas que hayan superado la prueba, se procederá a una nueva selección, declarando desierta la iniciada y finalizada.

10. Información de resultados.

Una vez obtenidos los resultados, se notificará vía e-mail (a través del personal de administración asignado para ello) a las personas candidatas la publicación de la lista con las puntuaciones obtenidas. En esta publicación se ofrecerá un tiempo de 3 días naturales para las reclamaciones, especificando las fechas concretas de inicio y fin de las reclamaciones. No se abrirá ningún otro proceso de reclamación, aquellas que no se hubieran presentado en este plazo ya no serán admitidas. En el



caso de que las hubiera, deberán presentarse por escrito (Anexo VI) a través del e-mail planteado para el proceso de selección: seleccion@fundaciongizain.es. La resolución de las posibles reclamaciones se realizará de acuerdo a los motivos que las susciten, siendo contestadas por escrito (vía e-mail a través de personal de administración asignado) a las personas que las hayan presentado. En el caso de ser estimadas, se informará a la solicitante de día y hora para una reunión con el Órgano de Selección, pudiendo estar al completo o sólo alguno de sus miembros. Se informará de la nota y se responderán a las dudas de la persona solicitante. La reunión no superará los 30', siendo concisa y concreta. En el caso de ser desestimada, también se contestará vía e-mail con el objeto de la desestimación.

Si estas reclamaciones, de acuerdo al Órgano de Selección, son susceptibles de modificación de puntuaciones, estas se realizarán y se volverá a publicar el listado con las puntuaciones finales. En cualquier caso las valoraciones son criterio exclusivo del Órgano de Selección.

11. Oferta de puesto.

Finalizado el proceso y publicada la lista definitiva, se elevará la propuesta de nombramiento, ofertando el puesto a la persona cuya puntuación haya sido la mayor obtenida en el proceso de selección. Desde Gerencia o Dirección Técnica se llamará a dicha persona para ofertarle el puesto.

12. Listas de contratación.

Con los aspirantes que hayan superado el proceso selectivo, se elaborará una lista de contratación temporal. Dicha lista seguirá el orden de puntuación, y tendrá preferencia en el llamamiento el personal que esté trabajando en Fundación Gizain. La lista tendrá una vigencia de 5 años, aunque podrá seguir utilizándose de forma excepcional hasta que se genere una nueva lista de contratación. Las nuevas listas de contratación para el mismo tipo de puesto tendrán preferencia sobre las más antiguas para realizar los llamamientos. Las listas de contratación para cobertura definitiva tendrán preferencia sobre las listas de contratación para cobertura temporal.

13. Registro y cierre del proceso.

Todo el proceso se registrará en Administración con todos los pasos anteriormente señalados y de acuerdo al presente protocolo. Se realizará un informe (Dirección Técnica) con el proceso realizado y se archivará (Anexo II). De este modo se concluirá todo el procedimiento, iniciando los trámites burocráticos para la incorporación de la persona a su nuevo puesto (Anexo III).



E. Promoción interna

La Fundación Gizain velará por facilitar la promoción interna del personal de la Fundación, siempre dentro del respeto a los principios constitucionales de igualdad, mérito, capacidad y publicidad para el acceso al empleo público. Por ello, en la cobertura definitiva de plazas, el personal de Fundación Gizain concurrirá en igualdad de condiciones con el personal externo a los procesos selectivos.

No obstante, para la cobertura temporal de plaza o turno por más de 6 meses se ofertará dicha plaza/turno por promoción interna al personal de la Fundación que tenga al menos 1 año de antigüedad. Esta participación se extiende a todas las personas trabajadoras de la FG al margen de la situación en la que se encuentren (es decir, también se extiende a trabajadores y trabajadoras en situación de excedencia, permisos, etc. cualquiera que sea su motivo y duración), y siempre que cumplan los requisitos que en cada caso se establezcan.

El personal que opte a dicha promoción realizará un proceso selectivo de acuerdo a los parámetros de la cobertura temporal de plazas.

Si la convocatoria quedara desierta por falta de candidatos o por no cumplir los requisitos exigidos o alcanzar la puntuación mínima, se recurrirá a la lista de contratación vigente o en su caso se realizará un proceso selectivo externo.

Cabe señalar que los puestos relacionados con responsabilidad (responsables de equipo o coordinadores/as de centro, o cualesquiera otros de este tipo directivo) no estarán sujetos a promoción interna salvo determinación previa de Gerencia al respecto.

F. Órgano selectivo

El órgano selectivo responsable de los procesos selectivos estará integrado por un número impar de miembros (3 o 5) designados por el/la Directora/a-Gerente que presidirá el tribunal. El Comité de Empresa designará de forma rotatoria conforme a la representatividad sindical, un vocal que deberá ser un trabajador/a de la Fundación. En el caso de contar con la presencia del Comité, éste designará un miembro que no pertenecerá al Centro al que esté adscrita la plaza convocada.

Los miembros del Tribunal se designarán atendiendo al principio de especialidad y se atenderán a las normas de abstención y recusación que rigen para los órganos selectivos de las Administraciones públicas.



5. SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS E IDONEIDAD

Aunque existen numerosos y nuevos procedimientos de reclutamiento y selección de personal como: outsourcing (delegación de parte del proceso o por completo a un tercero), employer branding (estrategias, ideas y herramientas de posicionamiento de la empresa como espacio idóneo para el desarrollo de una carrera laboral), redes sociales y networking (búsqueda de profesionales a través de las redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn), gamificación (mecánicas de juego como desafíos, reglas y recompensas para la consecución de objetivos), móvil (uso de teléfonos móviles para realizar llamadas de entrevista), dado el perfil profesional necesario en Fundación Gizain y la necesidad de contrastar competencias comunicativas y teórico-prácticas, se opta por establecer un proceso que implique presencialidad y pruebas específicas de acuerdo al puesto a cubrir. En este sentido se plantean tres tipos de pruebas; pruebas individuales, pruebas grupales y entrevista. Las pruebas individuales y la entrevista formarán parte del proceso. Las pruebas grupales están supeditadas al volumen de aspirantes y la necesidad de valorar aspectos más específicos como trabajo en equipo que se consideren idóneos en el proceso abierto.

Pruebas individuales: consistirán en el desarrollo por escrito de un planteamiento teórico-práctico sobre un supuesto planteado por el Órgano de Selección acorde con el puesto de trabajo a cubrir. Cada aspirante dispondrá de un tiempo determinado para la realización de la prueba. Se convocará a todos los y las aspirantes en un mismo espacio, día, hora y lugar. En el caso de más de 10 personas, se realizará la prueba en dos horarios consecutivos, convocando más de un grupo. Esta prueba tiene un carácter eliminatorio, asignando una puntuación al ejercicio práctico de acuerdo a un esquema prefijado por el Órgano de Selección.

Pruebas grupales: en el caso de desear y/o necesitar medir determinadas competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal, etc. Se podrá optar por la realización de pruebas grupales que deberán aunar a un grupo de no más de 10 personas, liderado por la o las figuras responsables de selección, y que establecerá previamente una serie de pruebas relacionadas con este formato y con el objetivo a alcanzar. Cabe indicar que la aplicación de este tipo de pruebas está supeditada a las características del puesto a cubrir, así como a la decisión del Órgano de Selección. En cualquier caso, no será de aplicación exclusiva, debiendo complementarse con otro tipo de pruebas a como las expuestas anteriormente.

Esta prueba se llevará a cabo en instalaciones de la Fundación, convocando a los y las aspirantes el mismo día, hora y lugar. En el caso de más de 10 personas, se realizará la prueba en dos horarios consecutivos, convocando más de un grupo.



La prueba consistirá en dos planteamientos específicos a resolver por el grupo. Uno de ellos a través de una dinámica particular sobre el trabajo en equipo y otra a través de una propuesta organizativa a resolver. Ambas se dirimirán por el Órgano de Selección de acuerdo al perfil del puesto a cubrir.

En todo caso, dichas competencias estarán basadas en el Plan de evaluación de competencias que detalla la diversidad de las mismas y sus indicadores de medición.



REFERENCIAS

Alles, M. (2002). *Gestión por competencias*. El Diccionario. Barcelona. Ediciones Granica, S.A.

Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 79-89.

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Cohen, B. (1981). *Como Seleccionar Nuestro Personal*. México: Limusa.

Eslava, E. (2004). *Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Recursos humanos blog. Recuperado en: <https://bit.ly/2tukrdY>

Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.

Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos (2019). *Estatutos de la Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos*. Recuperado en: https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/anexo_estatutos_fundacion_navarra_para_la_gestion_de_servicios_sociales_publicos.pdf

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1995). *Comportamiento organizacional*, 3ª edición. Madrid: McGraw-Hill.

Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Editorial Trillas.

López, J.R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26.

McClelland, D. C. (1993). *Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence at Work*, New York: John Wiley and Sons.

Mondy, R. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Pearsons.



Peiró, J.M. (1986). *La incorporación de los individuos como miembros de la organización*. Madrid: UNED.

Salgado, J.F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*.

Solanes, A. (2007). *Herramientas para la gestión de Recursos Humanos*. Alicante: Fundación para la Creación de Empleo.

Spencer, L. M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Taylor, F. (1903). *Shop management*. (Republicado en 1911 con cambios menores). En: Thompson, K. (ed.) (2003), *The early sociology of management and organizations*. Vol. 1: Scientific management. Nueva York y Londres: Routledge.



ANEXO I

| | Titulación requerida obligatoria | Formación Complementaria Valorable | Experiencia obligatoria | Carné obligatorio |
|------------------|---|---|---|-------------------|
| CSS/EISOL/TS | TS | Experto o Máster en inclusión/exclusión/acompañamiento | 1 año colectivos exclusión social | Si |
| CSS/EISOL/COORD. | TS | Experto o Máster en inclusión/exclusión/acompañamiento | 1 año colectivos exclusión social | Si |
| CSS/EISOL/ES | ES, TIS | Experto o Máster en inclusión/exclusión/acompañamiento | 1 año colectivos exclusión social | Si |
| CSS/EAIA/TS | TS | Experto o Máster en Familia y Menores | 2 años menores | Si |
| CSS/EAIA/ES | ES | Experto o Máster en Familia y Menores | 2 años menores | Si |
| CSS/EAIA/PS | PS | Experto o Máster en Familia y Menores | 2 años menores | Si |
| CSS/EAIA/COORD. | PS | Experto o Máster en Familia y Menores | 2 años menores | Si |
| CSS/EAIV/TS | TS + Experto o Máster sobre Violencia de Género | | 1 año violencia de género | Si |
| CSS/EAIV/ES | ES + Experto o Máster sobre Violencia de Género | | 1 año violencia de género | Si |
| CSS/EAIV/PS | PS + Experto o Máster sobre Violencia de Género | | 1 año violencia de género | Si |
| CSS/EAIV/COORD. | TS + Experto o Máster sobre Violencia de Género | | 1 año violencia de género | Si |
| COA/PS | PS | Máster o Posgrado en Psicología de Intervención, social, jurídica o forense | 1 año menores | No |
| COA/TIF | CC.SS., Educación o PS.* | Experto o Máster en Orientación y terapia familiar | 1 año intervención familiar | No |
| COA/EID | CC.SS., Educación o PS.* | Experto o Máster en Familia y Menores | 1 año intervención familiar | No |
| COA/EAAR | Preferentemente ES o TS CC.SS., Educación o PS.* | Experto o Máster en Familia y Menores | 1 año intervención familiar | No |
| COA/TEAB | Preferentemente ES o TS Magisterio, Pedagogía o Psicopedagogía | Experto o Máster en Familia y Menores | 1 año intervención en formación académica | No |
| CDI//COORD. | Grado CC.SS. | Experto o Máster en Justicia Juvenil | 2 años menores | No |
| CDI//PS | PS | Experto o Máster en Justicia Juvenil | 1 año jóvenes | No |
| CDI//EAD | CC.SS., ES o TS | Experto o Máster en Justicia Juvenil | 1 año jóvenes | No |
| CDI//TIF | CC.SS., Educación o Psicología | Experto o Máster en Intervención Familiar | 1 año intervención familiar | No |
| CDI//TF | Magisterio, Pedagogía o Psicopedagogía. Experto o Máster en Familia y Menores | | 1 año enseñanza | No |

*En estos casos deben cumplir obligatoriamente la formación complementaria.



Nomenclatura

CSS: Centro de Servicios Sociales
EISOL: Equipo de Incorporación Sociolaboral
EAIA: Equipo de Atención a Infancia y Adolescencia
EAIV: Equipo de Atención Integral a Víctimas de Violencia de Género
TS: Trabajo Social
ES: Educación Social
PS: Psicología
TIS: Técnico en Integración Social
TEAS: Técnico Especialista en Adaptación Social
COORD: Coordinación
COA: Centro de Observación y Acogida de Menores
TIF: Técnico en Intervención Familiar
EID: Educación de Atención Directa
EAAR: Educación de Apoyo y Acompañamiento Residencial
TFAB: Técnico de Formación Académica Básica
CDJJ: Centro de Día de Justicia Juvenil
TF: Técnico en Formación
CC.SS: Ciencias Sociales

Los parámetros aquí establecidos han sido los exigidos por Gobierno de Navarra y vigentes, en la fecha de elaboración del protocolo. En el caso de modificaciones posteriores, estas se añadirán a dicho protocolo cuando se produzcan y serán informadas a todo el personal.

ANEXO II

INFORME SELECCIÓN DE PERSONAL

Con motivo de la necesidad de cubrir un puesto de *perfil profesional* para *describir el motivo*, se puso en marcha, de acuerdo al protocolo de Selección de Personal, una convocatoria pública para ofertar el puesto señalado.

1. **Canales de búsqueda**

- Servicio Navarro de Empleo

2. **Recepción de solicitudes**

- A través del correo: seleccion@fundaciogizain.es

Plazo de entrega el XX de XXXXXXX de 20XX

En total, fueron recibidas **XXX** solicitudes.

3. **Proceso de selección**

De acuerdo al protocolo de selección, se estimaron un total de **XX** CV por estar sujetas a los requerimientos del puesto. Tras la publicación y estimación de estas candidaturas, se estableció la siguiente prueba eliminatoria que se avisó vía e-mail y se publicó en su lugar correspondiente. *(Señalar dónde de acuerdo al tipo de proceso: interno o externo)*.

4. **Pruebas teórico-prácticas**

Se han desarrollado las pruebas teórico-prácticas de acuerdo al planteamiento expuesto en el Protocolo de Selección de Personal, con un resultado de **XX** personas aprobadas. Estas han sido informadas vía e-mail y se ha publicado el resultado en www.fundaciogizain.es (Bolsa de Empleo), informando del periodo de reclamaciones del día XX hasta el día XX de XXXXX de 20XX. Una vez resueltas, se informó por el mismo medio de las entrevistas.

5. **Entrevista**

Se informó del lugar, día y hora de celebración de la entrevista, se citó a cada candidato/a con un tiempo de 30' minutos aproximadamente (el tiempo de la entrevista). La entrevista siguió las pautas establecidas por el Protocolo de Selección.

Hora, Nombre y Primer Apellido, Día

Una vez finalizadas las entrevistas y valoradas las aptitudes y capacidades técnicas, así como establecida la puntuación correspondiente, se informa del resultado a las personas candidatas vía e-mail y a través de la publicación en el espacio destinado para ello.

6. Personal seleccionado y contratado

Nombre y Dos Apellidos:

Puntuación Final:

Firma:

María Cristina Lopes Dós Santos
Directora Técnica de Fundación Gizain
Zuzendari Teknikoa Gizain Fundazioa

Fundación Navarra para la Gestión de Servicios Sociales Públicos /Gizain
Fundazioa

C/ Errotazar 9, bajo
31014 Pamplona (Navarra)

Teléfono: 848 422 996

m.lopes@fundaciongizain.es

www.fundaciongizain.es



FUNDACIÓN | GIZAIN

ANEXO III

FICHA CONTRATACIÓN

| | |
|---------------------------|----------------------|
| NOMBRE Y APELLIDOS | <input type="text"/> |
| D.N.I. | <input type="text"/> |
| Fecha de Nacimiento | <input type="text"/> |
| Nº de la Seguridad Social | <input type="text"/> |
| Nacionalidad | <input type="text"/> |
| Domicilio | <input type="text"/> |
| Teléfono | <input type="text"/> |
| Correo electrónico | <input type="text"/> |
| Nº de cuenta | <input type="text"/> |
| Categoría | <input type="text"/> |
| Titulación | <input type="text"/> |
| Fecha de Inicio | <input type="text"/> |
| Jornada | <input type="text"/> |
| Horario | <input type="text"/> |
| Equipo | <input type="text"/> |
| | <input type="text"/> |
| Observaciones: | <input type="text"/> |

ANEXO IV

INSERTAR
FOTO

Nombre y dos apellidos
DNI/NIE:
Teléfono:
Equipo/servicio:

| | |
|---|---|
| EXPERIENCIA LABORAL | <ul style="list-style-type: none">• Perfil profesional. Empresa. Año/s(Principio-Fin). Funciones:• |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | <ul style="list-style-type: none">• Título. Universidad. Año• |
| OTRA FORMACIÓN | <ul style="list-style-type: none">• Título. Entidad. Año.Número de horas.• |
| OTRAS COMPETENCIAS | <ul style="list-style-type: none">• Idiomas (qué idioma y nivel, certificado).• Informática (qué conocimientos, número de horas, certificado).• |
| OBJETIVOS, INTERESES, HABILIDADES | |

ANEXO V

RECLAMACIÓN

Fecha

Don/ña., con
DNI....., habiendo participado en el proceso de selección para la
plaza.....,
solicita una revisión de la puntuación obtenida.

FDO:

FUNDACIÓN GIZAIN

Baremo puntuación proceso de selección cobertura definitiva

| | | |
|---------------------------|--|--------------------|
| Titulaciones | Título Universitario relacionado con el puesto (Grado o equivalente) | 1,5 |
| | Título Universitario relacionado con el puesto (Experto) | 1 |
| | Título Universitario acorde con el puesto (Máster) | 2 |
| | Título Universitario acorde con el puesto (Doctorado) | 3 |
| | (las titulaciones que son requisito del puesto no computan como mérito) | (máximo 10) |
| Méritos formativos | Cursos impartidos en los últimos 5 años, por Administraciones o entidades públicas o privadas, acordes con el puesto. <i>< 120h</i> | 0,1 |
| | Cursos impartidos por entidades privadas acordes con el puesto <i>>= 120h</i> <i>o p.c.n.s</i> | 0,25 |
| | | (máximo 10) |
| Experiencia | Cada año de experiencia y porcentaje por fracciones | 1 |
| | | (máximo 10) |

ANEXO VI