

La Selección de personas servidoras públicas en Latinoamérica

Francisco Velázquez

@sgeneralClad

Selección servidores públicos

1

Nombrar empleados publicos

- **El ejercicio sin cortapisas de la facultad de nombrar empleados, que no sólo da lugar a que sea precaria la suerte de miles de familias, sino que además una parte especial del mal que produce es la perturbación administrativa.**

- Arrazola, 1848



Jefferson 1813

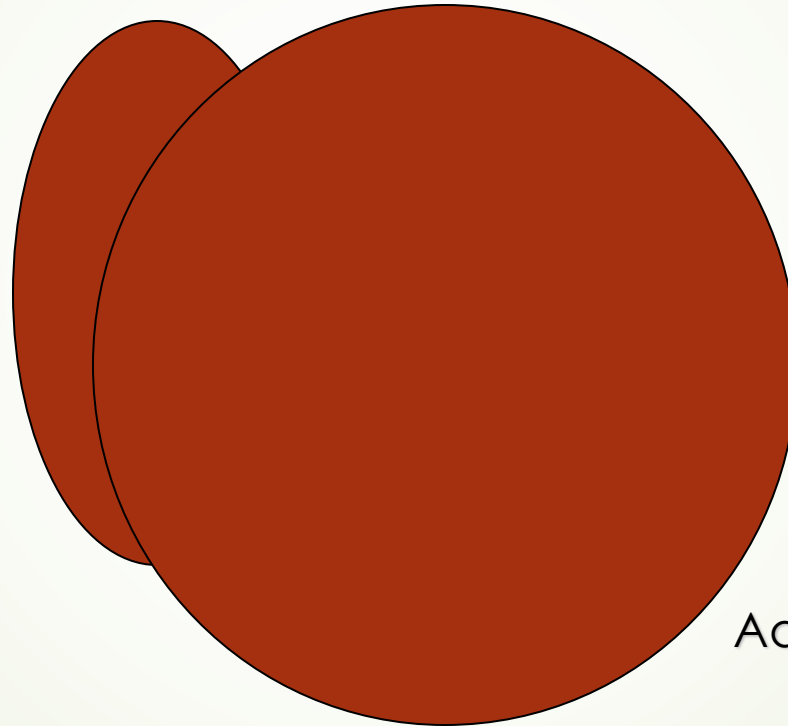
- ▶ **¿Acaso no podríamos decir incluso que la mejor forma de gobierno es aquella que permite seleccionar de la forma más eficaz a estos *aristoi* naturales para los puestos gubernamentales ?**

Colaboradores del poder político

- **Para lograr colaboradores eficaces del poder político, que lleven a cabo el trabajo con eficacia y eficiencia, y logren efectividad, más relevantes que la lealtad y la adscripción ideológica, son necesarias la capacidad de liderazgo y de dirección de equipos, fijar objetivos, planificar, gestionar lo imprevisible, y en tiempos como los actuales, ser innovador y disruptivo.**

Dinastía Qin

- ▶ El examen de los funcionarios se inventó en la dinastía Qin en el año 221 antes de C.
- ▶ “El examen de los funcionarios se inventó a su debido tiempo. Había una burocracia organizada de forma racional y fuerzas militares en un amplio territorio organizadas por un gobierno unificado”.Fukuyama

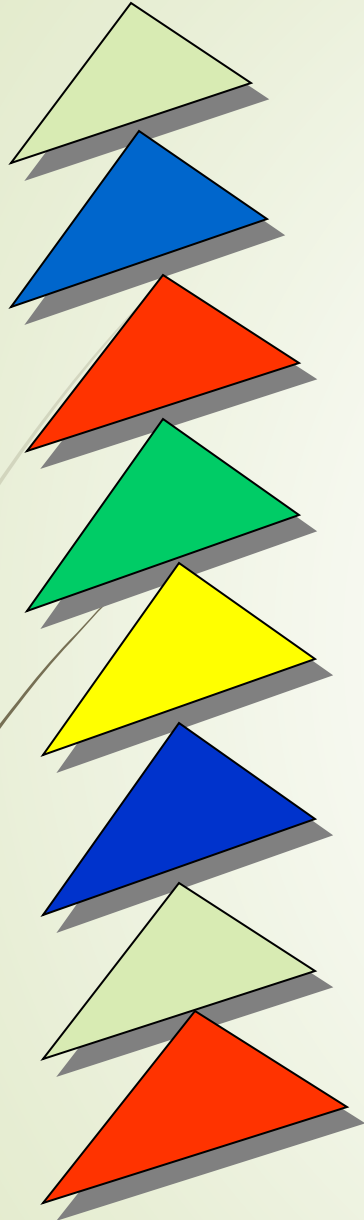


Administración

Es una gran suerte de los poderosos acompañarse de hombres de gran entendimiento que les saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ellos... Baltasar Gracián

- principios rectores de todo sistema de función pública, los de: a) Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras. b) Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.
- La gestión de los procesos de acceso al empleo público se ha de llevar a cabo en todo caso de acuerdo con los principios siguientes (CLAD, 2003):
- a) Publicidad, entendiendo por tal la difusión efectiva
- b) Libre concurrencia, de acuerdo con unos requisitos generales de acceso al empleo público
- c) Transparencia en la gestión de los procesos, así como en el funcionamiento de los órganos de reclutamiento y selección.
- d) Especialización de los órganos técnicos encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso,

- e) **Garantía de imparcialidad de los órganos encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso,**
- f) **Fiabilidad y validez probadas de los instrumentos utilizados para verificar las competencias de los aspirantes.**
- g) **Elección del mejor candidato, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.**
- h) **Eficacia y agilidad de los procesos de reclutamiento y selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del puesto.**



Estatuto o ley de funcionarios

- El FP debe tener un Estatuto singular porque el ciudadano exige:
- Continuidad y calidad en los servicios públicos
- Profesionalidad en las tareas
- Cumplimiento de las tareas

Modelo del sc

Implica

- ❑ La selección por mérito y la permanencia,
- ❑ Garantías amplias de imparcialidad,
- ❑ La obligación de sostener y preservar los principios constitucionales.
- ❑ Los funcionarios tienen el derecho legítimo, amparado por la Constitución, de controlar jurídica y técnicamente el poder de los líderes políticos electos.

Talla burocrática

Panamá	Venezuela Argentina México	Uruguay
	R Dominicana	Costa Rica
Paraguay Perú El Salvador Ecuador Bolivia Nicaragua Honduras Guatemala	Colombia	Chile Brasil

Índice sintético de servicio civil

Características generales

- Los sistemas responden más a impulsos clientelares y políticos que a impulsos profesionales.
- Los incentivos profesionales y de status de los servidores públicos son bajos.
- Consecuencia: inestabilidad de los recursos humanos.

¿Con qué instrumentos?

- **Mediante la institucionalización de una escuela de empleados públicos.**
- **Estableciendo la formación como requisito obligatorio para el desarrollo e la carrera administrativa.**

Capacitar a los empleados públicos

- **Para**
- Lograr un mejor conocimiento de la realidad salvadoreña
- Para mejorar la calidad de su servicio
- Para adquirir técnicas y tecnologías que mejoren el servicio público
- Para extender la igualdad y la justicia del servicio público

Cómo

- Mediante la docencia especializada
- La transmisión de buenas prácticas
- La colaboración con las Universidades
- El aprendizaje de las nuevas normas emanadas del Poder Legislativo

Ventajas

Desventajas

Reducción de la discrecionalidad	Uniformismo
Reducción de la corrupción	Rigidez
Fomento de la profesionalización	Costes de su implementación
Incentivación rendición de cuentas	Procesos selectivos complejos
Incremento confianza gobierno	Resistencia clase política
Elimina cultura lealtad individual	Desequilibra fuentes de poder
Genera seguridad laboral	Rigidiza retribuciones salariales
Permite sistemas de capacitación permanentes	Sistemas de capacitación esporádicos

Villoria, Longo, Prats y elaboración propia

- ➔ **Un servicio civil es uno de los requisitos de una verdadera democracia y una de las condiciones para cualquier consolidación democrática**

Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006)

- **Art. 37** : promoverán y garantizarán políticas y programas de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública.

¿Sirve el actual sistema de selección de los empleados públicos ?



¿Hay sistema de selección?

- *Utilizar nuevas técnicas :*
- Test de personalidad
- Casos
- Entrevistas individuales
- **Las pruebas de conocimientos son insuficientes**

Reducción del empleo público

- ▶ Los estudios de la OCDE señalan que parece difícil que se pueda reducir porque las demandas ciudadanas continúan.
- ▶ Actualmente se sitúa en el 16 por ciento del empleo total.

Los directivos y cuadros dirigentes del Estado deben tener :**Competencias de acción :**

1. Capacidad de decidir en situaciones complejas
2. Implicación personal
3. Adaptabilidad
4. Resistencia al stress y ejemplaridad

Competencias ligadas a la relación:

1. Liderazgo
2. Capacidad de dirigir el cambio
3. Escucha
4. Capacidad de desarrollar las competencias y delegar
5. Capacidad de comunicar
6. Capacidad de cooperar con el entorno
7. Capacidad de aconsejar

Competencias ligadas a la situación :

- Sentido del interes general
- Capacidad de desarrollar una vision estrategica y de anticipación
- Apertura y capacidad de meterse en los temas
- Imaginación y gusto por la innovación

La presencia de mujeres ha aumentado pero ...

- ▶ Constituyen una parte desproporcionada del empleo a tiempo parcial.
- ▶ Están infrarrepresentadas en los niveles directivos : mientras desempeñan el 50 por ciento de los puestos, sólo el 29 por ciento de los directivos.
- ▶ TECHO DE CRISTAL

Características generales

- Los sistemas responden más a impulsos clientelares y políticos que a impulsos profesionales.
- Los incentivos profesionales y de status de los servidores públicos son bajos.
- Consecuencia : inestabilidad de los recursos humanos.

Peculiaridades del sector público en el ámbito de los RRHH

- Rigideces en el despido, a efectos de evitar la politización.
- Superior impacto de las normas.
- Sistemas de selección basados en el mérito y la capacidad.
- Mayor impacto de las decisiones judiciales.
- Dificultad de medir el rendimiento.
- Permeabilidad de las fronteras organizativas entre los diversos ámbitos de administración.

Conclusiones

- Las Administraciones Públicas, entidades y organismos seleccionarán a su personal funcionario y laboral mediante procedimientos en los que se garanticen los principios constitucionales antes expresados, así como los establecidos a continuación:
- a) **Publicidad** de las convocatorias y de sus bases.
- b) **Transparencia**.
- c) **Imparcialidad y profesionalidad** de los miembros de los órganos de selección.
- d) **Independencia y discrecionalidad técnica** en la actuación de los órganos de selección.
- e) **Adecuación** entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar.
- f) **Agilidad**, sin perjuicio de la objetividad, en los procesos de selección.
-

Muchas gracias por su atención

29

@sgeneralClad

Selección servidores públicos

