



El mérito como requisito para acceder al servicio civil

Merit as a requirement to access to the civil service

DANTE MENDOZA ANTONIOLI

Abogado y magister en Ciencias de la Administración Pública por la DHV-SPEYER de Alemania.
Profesor de Derecho Administrativo en la Universidad de Lima y en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya.

Recibido : 29/11/2021

Aprobado : 03/12/2021

Resumen: Los concursos que se perciben como no correctos para el ingreso a prestar servicios en una institución pública constituyen un problema real y atentan directamente contra cualquier proceso de reforma de la administración pública, generando desprestigio y falta de legitimidad institucional, al tiempo que se deteriora el clima organizacional y se genera una cultura de mediocridad al interior de las organizaciones públicas. En esa línea, el autor establece las consecuencias y errores en la evaluación del mérito y establece pautas de acción para mejorar el acceso al servicio civil.

Abstract: Public competitions perceived as incorrect for entry to provide services into a public institution constitute a real problem and directly threaten any public administration reform process, generating discredit and lack of institutional legitimacy, while deteriorating the organizational climate and generating a culture of mediocrity within public organizations. According to this, the author establishes the consequences and errors in the evaluation of merit and establishes action guidelines to improve access to the civil service.

PALABRAS CLAVE: Mérito // Acceso al servicio civil // Concursos públicos // Profesionalización // Integridad

KEYWORDS: Merit // Access to civil service // Public competition // Professionalization // Integrity

I. INTRODUCCIÓN

Al mismo tiempo de constituir una obligación legal y hasta moral, el ingreso al servicio civil por mérito ha devenido en uno de los mitos y leyendas más populares en la administración

pública nacional. No son extrañas las alegaciones que realizan diversos servidores públicos a quienes se les imputa falta de profesionalismo o de aptitud para el puesto, respecto a que su “ingreso por concurso” es una muestra de que sí son aptos para la función pública desarrollada.

Uno de los **problemas** más serios que **enfrentan** los **concursos** para **acceder a laborar** en una entidad pública es la **evaluación del mérito**.

En efecto, uno de los problemas más serios que enfrentan los concursos para acceder a laborar en una entidad pública es la evaluación del mérito. A lo largo de los años se han probado distintas metodologías y ninguna de ellas ha dado resultado, fundamentalmente por la idiosincrasia propia de un país en el que se asume que los cargos públicos deben ser para los allegados.

El daño que se hace a cualquier intento de reforma cuando se “arreglan” concursos para que ganen las personas definidas por la alta dirección de las entidades o, peor aún, para que de ninguna manera gane quien no es de las simpatías de esta es inconmensurable: las personas elegidas no solo no son las idóneas, sino que en el camino se deja de lado a quienes sí lo son. Y todo ello ante la mirada atónita del resto del personal, quienes observan que los concursos no son otra cosa que una manera de maquillar convenientemente el ingreso de alguien a la administración pública.

II. EL ACCESO A LA FUNCIÓN PÚBLICA

La Constitución Política de Perú establece en su capítulo IV (artículos 39 a 42) algunas disposiciones específicas sobre la función pública. Respecto al acceso se limita a prohibir el desempeño de cargos de confianza por parte de quienes tengan una sentencia condenatoria en primera instancia por delito doloso¹ y deja en manos de

1 En su artículo 39-A, incorporado mediante Ley N° 31043, publicada el 15 de setiembre de 2020.

la ley todo el desarrollo del acceso y progresión a la carrera administrativa².

El Tribunal Constitucional, por su parte, ha establecido desde el año 2005³ que el acceso a la función pública es un derecho fundamental y su contenido incorpora 4 facultades:

- a. **Acceder o ingresar a la función pública:** comprende un derecho constitucional de prestar servicios en la administración pública, pero tal y como lo menciona el Tribunal Constitucional alemán, citado en la STC Exp. N° 00025-2005-PI/TC y 0026-2005-AI/TC de nuestro propio Tribunal Constitucional, “este derecho no garantiza una pretensión a ser admitido en una función pública”⁴, la cual se debe realizar de conformidad con los requisitos que la ley establezca y una vez cumplido el procedimiento legalmente establecido.

Vale decir, todos tienen la potencialidad para prestar servicios en la administración pública, pero para hacerlo se debe pasar ciertas vallas establecidas en el marco normativo vigente y que importa procesos de selección que deban cumplir con requisitos mínimos de transparencia e idoneidad.

- b. **Ejercerla plenamente:** importa que cada servidor público se debe al Estado de derecho y debe ejercer sus funciones de acuerdo a la atribución legal de competencias que le ha sido conferida sin admitir interferencias. Vale decir, un servidor público verdadero debe estar en capacidad de negarse a ejecutar “órdenes superiores” si es que no están

2 Constitución Política de Perú, artículo 40: “La ley regula el ingreso a la carrera administrativa y los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos. No están comprendidos en dicha carrera los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza (...)”.

3 Fundamento 43 de la STC Exps. N°s 00025-2005-PI/TC y 0026-2005-AI/TC.

4 BverfGE-39, 3-34 (p. 354), caso de los Extremistas (*Extremistenbeschluss*), Sentencia de 22 de mayo de 1975, expedida por la Segunda Sala.

revestidas de legalidad, tanto de fondo como de forma.

Una garantía para ello es la estabilidad que brinda el estar prestando función pública por derecho propio, ganado en un concurso meritocrático y transparente, y no deber el nombramiento o designación a un favor político o de cualquier otra índole.

- c. **Ascender en la función pública:** la idea detrás de una carrera administrativa es poder ascender y evolucionar con el transcurso del tiempo. A diferencia de los sistemas de empleo público, en los que el puesto para el que se postula se convierte en el ancla y referente para toda la actuación posterior, en los sistemas de carrera el puesto al que se postula es solo la puerta de entrada a un modelo de vida y desarrollo profesional.

En ese sentido, los concursos no solo deben ser la regla para el ingreso, sino también para la progresión en la carrera y no deben ser vistos como un mecanismo que juega en contra del servidor, sino que, por el contrario, le asegure un ejercicio pleno de la función pública que desarrolla.

- d. **Condiciones iguales de acceso:** todo proceso de acceso a la función pública debe asegurar reglas que permitan que todo ciudadano pueda postular y tenga las mismas posibilidades de ingreso en función de sus propios méritos, capacidades, competencias y experiencia. Si bien es cierto esta exigencia no se encuentra expresamente contemplada en la Constitución, no es menos cierto que “conforma nuestro ordenamiento constitucional y, concretamente, el sistema de derechos constitucionales, porque está reconocido por el Derecho Internacional de los Derechos Humanos de los que Estado peruano es parte” (STC Exp. N° 05057-2013-AA/TC, fundamento 8 e).

Para el Tribunal Constitucional, y de conformidad con el fundamento 55 de la STC Exps.

Los concursos no solo deben ser la regla para el ingreso, sino también para la progresión en la carrera.

N° 00025-2005-PI/TC y 0026-2005-AI/TC, es claro que ello implica que no sea posible establecer requisitos que puedan importar la trasgresión al principio/deber de no discriminación, tales como “origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica, o de cualquier otra índole”, generando condiciones y requisitos de acceso a la función pública iguales para toda la ciudadanía.

En el plano del desarrollo legal, también se tiene como regla la de los concursos públicos como el mecanismo idóneo de acceso a trabajar en el Estado. Así, la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público establece en su artículo 5 que para acceder al empleo público se debe participar de un concurso público abierto y con base en los “méritos y capacidades de las personas”.

Del mismo modo, el Decreto Legislativo N° 276 y el Decreto Legislativo N° 1057 también establecen la obligatoriedad de participar en un concurso para ingresar a la administración pública. Más recientemente, la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, ratifica la necesidad de concursar como mecanismo idóneo para ello.

III. LA MERITOCRACIA

Ciertamente, es una aspiración ciudadana que los puestos públicos sean ocupados por personas que tengan características especiales y que accedan a estas posiciones por medio de concursos públicos reales y transparentes. Sin embargo, a través del tiempo esa expectativa se ha visto frustrada una y otra vez, generando descrédito respecto a la administración pública.

En los concursos se debería evaluar aptitud, actitud y capacidad.

El reciente debate respecto a las leyes que dispusieron convertir en permanentes a los trabajadores contratados a plazo determinado mediante “Contratos Administrativos de Servicios” ha puesto en evidencia que los procesos de selección para acceder a estos contratos temporales no han sido muy prolijos ni escrupulosos. Para la ciudadanía queda la sensación de que existe la pretensión de ingresar a un puesto permanente sin tener los méritos necesarios para ello.

Sin embargo, para estos casos, siempre queda la duda respecto a aquellas personas que sí participaron de un concurso real, transparente y exigente para ingresar a prestar servicios en el aparato público. ¿No ingresaron por mérito? ¿Es que se puede decir que hay concursos públicos que son mejores que otros? Si ello es así, ¿cómo distinguir un concurso público real de uno que no lo es? Y, sobre todo, ¿qué consecuencias debe traer un concurso “arreglado”?

Es bastante complicado para las entidades estatales reconocer que los concursos, dispuestos además por mandato de las leyes vigentes, no han sido lo suficientemente transparentes ni objetivos. De hecho, de comprobarse desviaciones de poder en un concurso, las consecuencias podrían llegar a ser, incluso, penales.

Por ello, la solución técnica ha sido afirmar que los concursos para posiciones temporales⁵ no han sido tan exigentes en términos de etapas, evaluaciones y requisitos como lo sería un concurso

5 Para ingresar al régimen de Contratación Administrativa de Servicios – CAS, regulado por el Decreto Legislativo N° 1057

para un puesto permanente⁶. Sin embargo, en la realidad ha habido situaciones tanto en los concursos para posiciones estables como en los temporales, en que los concursos han sido muy prolijos o bastante descuidados.

Corresponde, entonces, hacer un ejercicio de definición de aquello que debemos entender por meritocracia. El Diccionario de la Lengua Española define a la meritocracia como: “Sistema de gobierno en que los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales”⁷.

El Tribunal Constitucional, por su parte, a través de la STC Exp. N° 00020-2012-PI/TC la define como “mérito personal y capacidad profesional”⁸ y ha establecido que “el derecho de acceso a la función pública tiene como principio consustancial el principio de mérito” (STC. Exp. N° 05057-2013-AA/TC)⁹. Además, precisa que:

En resumen, el derecho de acceso a la función pública tiene como principio consustancial el principio de mérito, el cual vincula plenamente al Estado y toda entidad pública en general. Esto significa que (...) toda actuación de la administración del Estado y de toda entidad pública, en general, observe tal principio en todos sus actos en relación al acceso a la función pública de las personas. (Fundamento 50 de los Exp. N°s 00025-2005-PI/TC y 0026-2005-AI/TC)

Para el Tribunal, la importancia de los concursos como mecanismo de asegurar el mérito es fundamental, precisando que:

La aprobación de un concurso público de méritos constituye un indicador de la idoneidad de los servidores públicos, lo que implica un mejoramiento en el desempeño de las entidades estatales y, por tanto, un beneficio para la ciudadanía en general. (Fundamento 45 del Exp. N° 0006-2021-PI/TC)

6 Para ingresar a los regímenes regulados por los Decreto Legislativos N°s 278 y 728. El régimen de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, si contempla reglas más específicas respecto a los concursos.

7 Ver en: www.del.rae.es/meritocracia

8 Fundamento 56..

9 Fundamento 9.

La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, es bastante más detallada en el contenido ideal de un concurso al establecer en el artículo III, literal c) de su Título Preliminar, con relación a la meritocracia, que: “El régimen del Servicio Civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles”.

Vale decir, la meritocracia importa que en la administración pública laboren personas que hayan superado procesos de selección que involucren concursos públicos abiertos y transparentes a los que cualquier persona pueda postular en igualdad de condiciones. En esos concursos de acceso se debería evaluar, por lo menos, aptitud, actitud y capacidad (entendida como habilidad).

La aptitud suele ser el único elemento que se evalúa en un proceso de selección. Entenderemos por “aptitud” la suma de talento más conocimiento más experiencia. Y en mi experiencia, aquí es donde comienzan los problemas en los concursos. En efecto, esta evaluación no suele ser la mejor. Establecer si se está ante un postulante talentoso o no es algo que solo un reclutador con mucha experiencia puede advertir. Pero lo más probable es que el reclutador no tenga esa experiencia. Además, puede resultar altamente subjetivo si es que no se toma la precaución de explicitar criterios que puedan ser observables y medibles.

Veamos el caso del componente conocimiento. Se suele programar como parte de las actividades del proceso a una “evaluación de conocimientos”. Con suerte, los postulantes se enterarán, por la convocatoria, de grandes títulos de temas que se supone deben conocer. Ello no garantiza nada. Esta es una de las primeras muestras de poca transparencia: gestión pública, presupuesto, planeamiento son solo ejemplos de lo que se pide. ¿Qué de esos temas tan generales se exige como conocimiento? El postulante no lo sabrá hasta que tenga la prueba ante sí. Entonces, la suspicacia aparece. Y no falta razón. En pleno

Ser **directivo público** no es solo un **tema de tener derecho a postular a la administración pública.**

siglo XXI, donde existe información de todo y en todas las versiones posibles, difícilmente se adivina qué es aquello que le interesa al evaluador.

La resistencia de las oficinas de recursos humanos para plantear balotarios o, por lo menos, temas más específicos y delimitados es de destacar. Ante pruebas de conocimiento con parámetros tan amplios caben dos posibilidades: por un lado que, en efecto, todo está arreglado y solo quien va a ganar es el que contesta correctamente, con lo cual la meritocracia es una mera fábula; o, que no haya nada irregular, pero ante la lotería de las preguntas en temas tan amplios, que quien obtenga el puntaje más alto no sea el que más sabe, sino quien más suerte tuvo y le vinieron preguntas que sí conocía. En este caso, la meritocracia tampoco se ve favorecida y, lo que es peor, todos (incluyendo al ganador) quedan con el errado concepto de estar ante el de más mérito, cuando únicamente se está ante el que tiene más suerte.

Respecto al componente de la experiencia, la situación no suele ser distinta. Los perfiles de puesto exigen algunos años de experiencia general y otros de experiencia específica. Esto debería ser parte de la evaluación más objetiva posible. Sin embargo, hay un vicio de origen y es que pocas veces se es acertado con la especificación de los años necesarios para desempeñar una labor específica, sobre todo en el caso de los directivos.

Bajo el prurito de que exigir muchos años de experiencia es discriminatorio con la gente joven, lo que se ha conseguido es que la sociedad usuaria de los servicios públicos que prestan las entidades públicas terminen pagando los procesos

El mérito no se asegura cuando se establece una valla tan baja para acceder a un alto cargo público.

formativos de directivos que claramente no cuentan aún con la experiencia necesaria para dirigir un órgano institucional.

Ser directivo público no es solo un tema de tener derecho a postular a la administración pública. Hay un interés social legítimo en que las mejores personas sean las que desarrollen la alta función pública y todo tiene un tiempo de madurez. No por gusto los ejemplos de carrera pública exitosa exigen un lapso razonable antes de encargar una función directiva importante. Nadie, por ejemplo, es embajador con solo 10 años de experiencia en el servicio.

Sin embargo, hay ministerios donde para ser director general, puesto cuyas decisiones impactan directamente en todo el país, no se exigen requisitos de años de experiencia, sino solo “tener experiencia”¹⁰, o solo se exige 8 años de experiencia general, 4 para el puesto y tan solo 2 en el sector público¹¹. ¿Cómo razonablemente se puede pedir que la asesoría jurídica de un ministerio, por ejemplo, esté en manos de un abogado que apenas tiene dos años en la gestión pública? El mérito no se asegura cuando se establece una valla tan baja para acceder a un alto cargo público y más bien se abre la puerta a la sospecha respecto a los intereses existentes en establecer requisitos tan mínimos para altos cargos públicos.

10 Ver el caso del Ministerio de Vivienda en <http://www3.vivienda.gob.pe/transparencia/emitidos/RM-054-2015-VI-VIENDA.pdf>

11 Por ejemplo, el perfil del puesto de director de Asesoría Jurídica del Ministerio del Ambiente: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/294175/Anexo_1_RSG_N__012-2019-MINAM.pdf

Por otro lado, evaluar la actitud es un reto para las organizaciones públicas. No basta tener talento y aptitud, hay posiciones en las que la actitud es fundamental para el desarrollo adecuado de las tareas, sobre todo cuando estamos ante puestos de dirección. El “querer hacer” o el jugárselas por la función que se desarrolla es algo sumamente necesario en la administración pública contemporánea.

Hoy la relación entre los órganos de control institucional y los órganos de gestión no está pasando por su mejor momento. Ello ha generado que exista una cantidad apreciable de servidores públicos con terror a tomar decisiones importantes, en la seguridad que ellas les acarrearán problemas y casi seguras denuncias administrativas, civiles y penales. No son pocas las instituciones en las que pasan años sin que se convoquen licitaciones o concursos importantes. O aquellas en las que se prefiere no ejecutar presupuesto antes que exponerse a acusaciones de distinta índole.

Es casi seguro que innovar en la gestión pública acarree consecuencias. Pero si no existe la actitud para enfrentar estas situaciones, por más que el directivo público sea talentoso y tenga la experiencia y los conocimientos necesarios, su gestión va a ser, en el mejor de los casos, mediocre. La sociedad hoy está exigiendo una mejor gestión pública y para ello contar con directivos públicos con una actitud especial, dispuestos a hacer las cosas bien, pero sin miedo a enfrentar problemas, es imprescindible.

Las habilidades o capacidades son las habilidades blandas requeridas para la función que va a ser desarrollada. En la administración pública abundan los ejemplos de personas con mucha preparación y experiencia, pero que observan serios problemas en su trato con las personas, tanto con trabajadores a su cargo como con las personas a las que se brinda el servicio público.

Un buen concurso de acceso a la función pública debería poder medir las habilidades de negociación, liderazgo, comunicación, entre otras, que observen los postulantes a un cargo directivo.

Carecer de ellas o tenerlas en un nivel bajo de desarrollo podría llevar a que, sin importar qué tan conocedor o experimentado sea el ganador, su gestión no sea la más adecuada.

En otro aspecto, hay que notar que los evaluadores no son los mejores. No hay preparación en evaluación de competencias y los que dicen tenerlas (incluso con certificaciones) suelen ser los que más se equivocan al momento de seleccionar personal.

Tradicionalmente, las oficinas de recursos humanos en el Estado no se sitúan alrededor de la alta dirección institucional y constituyen órganos de segunda línea con muy poca exposición al día a día institucional y, por lo mismo, no pueden acceder a tener una visión completa de los problemas y necesidades de la organización que les permita tomar mejores decisiones al momento de las entrevistas finales, en las que suelen participar.

Las entrevistas finales suelen ser el problema más serio en los procesos de selección. Es muy frecuente que las decisiones que se adoptan en la entrevista sean más que discutibles. Dos son los momentos en que se pueden generar suspicacias: por un lado, la definición del peso que tendrá la entrevista en la evaluación final; y por otro, las calificaciones arbitrarias¹² que se presentan por parte de cada uno de los entrevistadores.

Se suele dar un peso excesivo a la parte más subjetiva de todo el proceso. Ese solo hecho ya da que pensar y no son pocos los posibles postulantes que ante esta situación desisten en su postulación. Normalmente, un peso excesivo en la entrevista es un indicador de que las cosas no van a ser tan objetivas en el proceso de selección.

12 Entendiendo arbitraria a la decisión que se adopta sin una adecuada fundamentación o en función de criterios sumamente subjetivos o de acuerdo a perfiles de competencias que no son las requeridas para el puesto, pero que en opinión del entrevistador sí son muy importantes.

Un buen concurso de acceso a la función pública debería poder medir las habilidades de negociación, liderazgo, comunicación, entre otras.

Las justificaciones para otorgar puntajes altos a la entrevista son interesantes. A lo largo del tiempo he escuchado excusas del tipo: “es para evitar personalidades conflictivas”; “todos los que llegan a la etapa de entrevista podrían ganar, así que esta es la etapa del componente subjetivo” (o sea, entra quien me cae bien); “es que hacemos entrevistas por competencias”; y similares, pero todas ellas encaminadas a lo mismo: no es la meritocracia la que finalmente se asegura, sino que la persona que finalmente gane el concurso sea del agrado de los entrevistadores.

Las calificaciones arbitrarias por parte de los miembros del comité de selección son un problema institucional grande. La subjetividad gana mucho terreno aquí y genera decisiones que no son las mejores institucionalmente hablando. En mi experiencia, he encontrado entrevistadores con simpatías o antipatías por razones de identificación con alguna característica del postulante; o, gente que entrevista sin estar (siguen con el despacho de sus propios asuntos) y se pliegan a la decisión de los otros; o aquellas personas que creen saber entrevistar por competencias y lo que muestran es una ignorancia muy grande que, finalmente, degrada al concurso; o, quienes simplemente preguntan lo que se les ocurre y no evalúan nada distinto de la simpatía o antipatía que puedan sentir respecto al postulante.

Los factores aquí descritos no suelen ser bien evaluados en los concursos y eso genera mucho daño a la administración pública. Todos los niveles se ven perjudicados. Partiendo de la idea que

Las entrevistas finales suelen ser el problema más serio en los procesos de selección por dos momentos: la definición del peso de la entrevista en la evaluación final y las calificaciones arbitraria.

se realizan concursos honestos, pero en los que la evaluación del mérito no es la más adecuada, se observan las siguientes consecuencias:

1. **Respecto a los postulantes:** luego de participar en un concurso en el que la experiencia no se toma en consideración y los conocimientos son evaluados sin un parámetro claro y razonable, la sensación de que las cosas no han sido claras y todo está arreglado es fuerte. Ello afecta la legitimidad institucional por cuanto se trasmite la idea de que los concursos en esa entidad no son correctos y la consecuencia inmediata es que las personas serias no tomen en consideración participar en los concursos promovidos por esas entidades.
2. **Respecto a la institución:** se termina contratando a personas que no cuentan con los requisitos mínimos para el cargo o, lo que es peor, se termina perdiendo elementos positivos para la organización. El impacto de perder un concurso con la convicción de que la institución no ha sido transparente ni honesta es muy fuerte y termina restando en términos de legitimidad institucional.

Hacerse de una persona en un concurso irregular es muy costoso para la entidad pública. Por un lado está la curva de aprendizaje que suele ser mayor que en los casos en que sí se recluta bien, y por otro la posibilidad de

tener que reconocer la mala elección y que la persona no pase el periodo de prueba y se deba convocar a un nuevo concurso.

3. **Respecto al resto de trabajadores de la entidad:** el clima laboral se termina resquebrajando. Los trabajadores son muy sensibles y perceptivos en términos de la integridad institucional. Todos quieren sentir que pertenecen a una institución importante y que lo que ellos hacen es importante. Cuando se percibe algo como deshonesto o incorrecto, esa sensación de pertenencia se diluye y se va transformando en una suerte de vergüenza de laborar en tal o cual lugar y se comienza la búsqueda de otro espacio de desarrollo.

La propia cultura organizacional se ve mellada. ¿Qué respeto se puede tener por alguien que se presume ingresó de manera irregular a la institución? Peor aún, bajo sospecha de un concurso no honesto.

4. **Respecto a la ciudadanía:** se ve condenada a una gerencia pública en la que los mejores no logran conseguir los puestos de liderazgo. Se perpetúa la imagen de una administración pública clientelar, servil con el gobierno de turno, poco profesionalizada, en la que quienes trabajan lo hacen porque se les está haciendo un favor. Ello repercute en la opinión pública que se muestra desfavorable a mejores remuneraciones o condiciones de trabajo para las personas que desarrollan función pública.

¿Cómo asegurar, entonces, el acceso a la función pública por mérito? Es una pregunta que admite múltiples respuestas, pero voy a ensayar una que es factible de realizar a la interna de las instituciones, con el marco legal vigente.

Los concursos son actualmente la regla. Como se ha explicado, si bien es cierto la Constitución no hace mención expresa a ellos, el Tribunal Constitucional ha sido bastante enfático en establecer que ellos son la garantía de la meritocracia. Las leyes son uniformes en establecer la

obligatoriedad del ingreso por concurso, incluso en aquellas posiciones de carácter temporal. Por ello, no estamos ante un problema legal, sino ante uno de gestión y es desde ella que lo debemos enfrentar. Aquí algunas pautas de acción:

1. Se debe partir por claridad en la convocatoria. No es solo cumplir con las obligaciones de transparencia que se tienen ya establecidas (publicaciones en los portales institucionales y el propio portal del gobierno), sino “tener” una actitud transparente. Plazos suficientes y una difusión adecuada constituyen el punto de partida de un buen proceso de selección.
2. Los perfiles deben ajustarse a las condiciones del sentido común en el aspecto de experiencia. Nadie encarga la conducción de algo importante a quien va a aprender conduciendo. Es necesario revalorar lo público como un factor determinante en los procesos de selección de directivos. No es posible que se siga desperdiciando la experiencia pública y prefiriendo aquella obtenida en el sector privado que, claramente se rige por principios y presupuestos diferentes.
3. Los exámenes de conocimientos deben ser más transparentes. No es acorde a las reglas de la integridad no precisar los aspectos de los grandes temas que van a ser evaluados. Deben proscribirse las preguntas referidas a textos de autores específicos si es que ello no ha sido explicitado desde la convocatoria, de manera clara a todos los participantes.

La técnica de los balotarios es muy útil. Así se concentra el evaluador en los aspectos que realmente se deben conocer antes de acceder a una posición en el sector público y se obliga al área solicitante de personal a definir aquello que se quiere y no que se esté ensayando con preguntas que probablemente no tengan mucho que ver con las funciones del puesto a desempeñar.

4. Los entrevistadores deben prepararse mejor para participar en el acto final de un proceso de selección. Desde las oficinas de Recursos

El impacto de perder un concurso con la convicción de que la institución no ha sido transparente ni honesta termina restando legitimidad institucional.

Humanos se deben generar no solo pequeñas capacitaciones, sino también manuales de entrevista que incluyan las preguntas que no se deben realizar y aquellas que necesariamente pueden ayudar a descubrir los aspectos que se buscan en la persona a ser contratada. En teoría, las únicas personas con capacidad para la entrevista son aquellos especializados en los procesos de selección en recursos humanos. Las áreas usuarias y la dirección o gerencia institucional no necesariamente son hábiles en ello.

5. En las bases del concurso se debe tratar de no dar un peso tan determinante a la entrevista. Es el elemento más subjetivo de todo el proceso y en donde el riesgo de perder legitimidad está más presente.
6. Se debe tratar de establecer elementos objetivos, a manera de guion, para los entrevistadores. De esa manera se podrá reducir en algo la carga subjetiva al momento de evaluar.

IV. CONCLUSIONES

- Es la ley y no la Constitución la que considera que la mejor manera de evaluar el mérito es a través de un concurso público. La exigencia constitucional, en armonía con el Sistema de Protección de Derechos Humanos, se limita a que los procesos de selección contemplen mecanismos que eviten la discriminación y que sean el mérito personal y la capacidad los que permitan el acceso a la función pública.

El problema del mérito en los concursos no es legal, sino uno de gestión.

- Los concursos públicos de acceso a la función pública no generan confianza en la ciudadanía por considerar que no son lo suficientemente correctos como para asegurar que las mejores personas sean quienes terminen ganando los procesos.
- Las oficinas de Recursos Humanos de cada una de las instituciones públicas tienen la capacidad de generar concursos que no solo sean honestos, sino que también los parezcan, generando con ello, poco a poco, legitimidad institucional y confianza ciudadana.

REFERENCIAS

- Cortazar, J; Fuenzalida, J. y Lafuente, M. (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿Mejor desempeño del Estado? *BID*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Sistemas-de-mérito-para-la-selección-de-directivos-públicos-¿Mejor-desempeño-del-Estado-Un-estudio-exploratorio.pdf>
- Fernández, A., Fuenzalida, J., y Castro, C. (2019). Impacto de sistemas de selección por mérito, el caso de Chile post reforma. *BID*. Recuperado de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/>

impacto_de_sistemas_de_seleccion_por_merito_el_caso_de_chile_post_reforma_-_csp.pdf

Jiménez, W. (2012). Teoría y práctica del sistema de mérito a través de las reformas del Estado en Colombia. *Reflexión Política*, (28), pp. 142-157. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11025028011>

Ley N° 31043. Ley de Reforma Constitucional que incorpora el artículo 34-A y el artículo 39-A sobre impedimentos para postular a cargos de elección popular o ejercer función pública. *SPIJ*. Recuperado de <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H1266424>

Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil. *SPIJ*. Recuperado de <https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/detallenorma/H1081863>

Tribunal Constitucional del Perú. STC. Exp. N° 05057-2013-PA/TC. (Caso Huatuco Huatuco). Recuperado de <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2015/05057-2013-AA.pdf>

Tribunal Constitucional del Perú. STC. Exp. N° 0020-2012-PI/TC. (Caso Ley de Reforma Magisterial 2). Recuperado de <https://www.tc.gob.pe/jurisprudencia/2014/00020-2012-AI.pdf>

Tribunal Constitucional del Perú. STC. Exp. N°s 0025-2005-PI/TC y 00026-2005-PI/TC. (Caso Ley de Reforma Magisterial 2). Recuperado de <https://tc.gob.pe/jurisprudencia/2006/00025-2005-AI%2000026-2005-AI.pdf>

