



Secretaría de Asuntos Políticos – SAP  
Departamento para la Gestión Pública Efectiva - DGPE

## INFORME SOBRE BRASIL:

“SELECCIONANDO MEJORES SERVIDORES PÚBLICOS: SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN BRASIL, MÉXICO Y URUGUAY”

2014



Países colaboradores:  
México y Uruguay

MECANISMO DE COOPERACIÓN INTERAMERICANA  
PARA LA GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVA - MECIGEP



Foreign Affairs, Trade and  
Development Canada

Affaires étrangères, Commerce  
et Développement Canada

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

José Miguel Insulza  
**Secretario General de la Organización de los Estados Americanos**

Kevin Casas-Zamora  
**Secretario de Asuntos Políticos**

María Fernanda Trigo  
**Directora del Departamento para la gestión Pública Efectiva**

### **Expertos participantes:**

Sr. Alfredo Muñoz García  
Director de Evaluación del Desempeño y Desarrollo de la Secretaría de la Función Pública (SFP) de México

Sra. Marisol Padilla  
Directora de Estandarización de Sistemas de la Secretaría de la Función Pública (SFP) de México

Sr. Ariel Sánchez  
Jefe del Programa “Uruguay Concurso” de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) del Uruguay

### **Secretaría Técnica:**

Sr. Silverio Zebral (Coordinador)

Sr. Franz Chevarría

Sr. Hugo Inga

Srta. Enrica de Pasquale

Washington DC, Noviembre 2014

# Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

---

## CONTENIDOS:

1. Prólogo
2. La Ronda de Análisis MECIGEP-01/2014
3. Sistemas Integrados de Gestión de Personal en la Administración Pública: SIGs
4. El caso de Brasil
  - 4.1. La selección de funcionarios públicos en Brasil: la acción de SEGEP/MPOG
  - 4.2. La herramienta brasileña: el diseño del SIGEPE
5. El caso de México
  - 5.1. El modelo de la Función Pública en México: una breve mirada
  - 5.2. La selección de altos directivos en México: el trabajo de la SFP
  - 5.3. Las herramientas de México: el sistema “*RHNet*” y el sistema “*TrabajaEn*”
6. El caso de Uruguay
  - 6.1. El modelo de la Función Pública en Uruguay: una breve mirada
  - 6.2. La selección de servidores civiles en Uruguay: el trabajo de la ONSC
  - 6.3. La herramienta de Uruguay: el sistema “Uruguay Concurso”
7. Análisis Comparado
8. Recomendaciones
9. Conclusiones

# Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

---

## 1. Prólogo

El presente documento tiene por objetivo informar acerca de las actividades de cooperación horizontal llevadas a cabo en el ámbito de las Rondas de Análisis (Rondas) del Mecanismo de Cooperación Interamericano para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP), impulsado por el Departamento para la Gestión Pública de la Organización de los Estados Americanos (DGPE/OEA).

La sección 2 presenta una breve descripción de las actividades realizadas en el ámbito de esta Ronda, destacando su proceso de diseño e implementación – según el modelo de interacción (por ejemplo: taller, mesa de diálogo, visita *in situ*, teleconferencias, entre otras) y un conjunto de países ofertantes (solicitados) definidos por el país beneficiario (solicitante), con el apoyo técnico del DGPE/OEA.

La sección 3 ofrece una breve introducción a los usos, potencialidades y componentes de los sistemas informáticos integrados de gestión de recursos humanos en la administración pública como herramienta de gestión y transparencia pública.

La sección 4 presenta los lineamientos generales de la experiencia, objeto de la Ronda: el proceso de diseño y implementación (aún en curso) del nuevo Sistema de Gestión de Personas de la Administración Pública Federal de la República Federativa de Brasil (SIGEPE, por sus siglas en portugués). Asimismo, se hace mención del marco legal existente que da sustento a esta iniciativa, sus objetivos en materia de mejoras en la gestión de la fuerza laboral del Estado y la solución tecnológica que se pretende adoptar.

La experiencia de México en materia de soluciones tecnológicas para la gestión del servicio civil es abordada en la sección 5. Esta sección hace hincapié de las particularidades del modelo de función pública del citado país, destacándose el uso de las herramientas “RHNet” y “TrabajaEn” para el manejo del subsistema de ingreso (reclutamiento y selección) en relación a las carreras públicas dentro del ámbito del Sistema Profesional de Carrera (SPC) mexicano y su integración con las demás soluciones tecnológicas adoptadas para la gestión de otros procesos y subsistemas.

El caso del servicio civil del Uruguay y su portal online para el reclutamiento y selección de servidores públicos - a través de “Uruguay Concurso” - se encuentra descrito en la sección 6. Esta sección hace referencia al marco legal que define las competencias que tiene la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) como entidad rectora en materia de gestión de recursos humanos; así como también la influencia de la naturaleza “garantista” del derecho administrativo uruguayo en la adopción de una herramienta tecnológica enfocada a transparentar la dinámica de los concursos públicos a las vacantes ofrecidas por la Administración Central, la solución tecnológica (basada en Internet) adoptada y los efectos de la implementación del sistema en relación a la eficacia y eficiencia del proceso de ingreso del servidor público en la carrera administrativa.

A la luz de los casos presentados con anterioridad, la sección 7 ofrece un breve conjunto de recomendaciones útiles para brindar un mayor alcance de la experiencia brasileña (en

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

curso), y orientar la eventual adopción de los sistemas informáticos integrados de gestión similares, desarrollados por otros países miembros de la OEA.

Finalmente, se mencionan las necesidades y oportunidades de cooperación futuras en función a la visita *in situ* realizada en Brasil y las conclusiones sustantivas acerca de las ventajas y desventajas de los sistemas informáticos integrados para la efectividad y la transparencia de la gestión de los recursos humanos en el ámbito de la función pública en el continente.

### **2. La Ronda de Análisis MECIGEP-01/2014**

La Primera Ronda de Análisis ha sido convocada por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la Secretaría de Asuntos Políticos (DGPE/SAP) de la OEA en respuesta a la solicitud formal Nro. 223 SEGEP-MP, presentada por el Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión de la República Federativa del Brasil (MPOG, por sus siglas en portugués) - a través de su Misión Permanente – el 11 de abril de 2014; tomando en consideración los criterios básicos presentados a las autoridades de los Estados miembros de la OEA en la I Reunión de Altas Autoridades en Gestión Pública, celebrada en la Ciudad de Panamá, el 14 de marzo de 2014.

La solicitud del MPOG de Brasil tuvo como especial interés recibir apoyo técnico por medio de la OEA - a través del MECIGEP - en materia de gestión estratégica de recursos humanos enfocada a los sistemas informáticos integrados de gestión de personal.

Atendiendo a la solicitud de Brasil y con la colaboración de las Misiones Permanentes de México y Uruguay ante la OEA, el DGPE/OEA llevó a cabo una visita técnica *in situ* a la sede del MPOG en Brasilia, Brasil en la primera semana del mes de mayo de 2014.

La visita técnica *in situ* tuvo por objetivo la realización de la primera etapa de la Ronda de Análisis del MECIGEP-01/2014. Dicha etapa se constituye en un “diálogo inter-pares” acerca del proceso de reclutamiento y selección con vistas a informar el desarrollo de un módulo específico en el ámbito del proyecto del **Sistema Informático de Gestión de Personas de la Administración Pública Federal – SIGEPE**, que viene siendo elaborado y progresivamente implementado por el MPOG.

Este proceso de diálogo estuvo basado en el análisis comparado del diseño preliminar del módulo de reclutamiento y selección del SIGEPE *vis a vis* con herramientas similares de selección de personal, tales como los “RHNet” y “TrabajaEn” (utilizados por la Secretaría de Función Pública – SFP - de México) y “Uruguay Concurso” (utilizado por la Oficina Nacional de Servicio Público – ONSC - del Uruguay). Estas herramientas fueron identificadas por el MPOG con el apoyo del DGPE/OEA, como “*experiencias similares relevantes pasibles de informar y aleccionar el desarrollo – aún en curso – de la herramienta brasileña*”. Con este objetivo, el DGPE/OEA facilitó la conformación de un Grupo de Expertos internacionales provenientes de los países de México y Uruguay.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

El Grupo de Expertos estuvo integrado por los siguientes funcionarios: dos (2) expertos de la Secretaria de la Función Pública (SFP) de la Presidencia de México, el Sr. Alfredo Muñoz García, Director de Evaluación del Desempeño y Desarrollo, y la Sra. Marisol Padilla, Directora de Estandarización de Sistemas; y un experto de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) de la Presidencia de la República de Uruguay, el Sr. Ariel Sánchez, Jefe del Programa “Uruguay Concursa”; y el Sr. Silverio Zebral, Especialista Senior del DGPE/OEA. Estos expertos brindaron apoyo a un grupo de trabajo conformado por cinco directivos de la Secretaria de Gestión Pública del MPOG en el análisis para el diseño del nuevo Sistema Informático de Gestión de Personas de la Administración Pública Federal (SIGEPE, por sus siglas en portugués) del Servicio Civil de la República Federativa del Brasil.

La Ronda de Análisis dio inicio a sus actividades el día 05 de mayo de 2014, a través de la realización de un taller interno denominado “*Oficina de Trabalho SIGEPE (Módulo Seleçã): a experiênci do México e do Uruguai*”, organizado por la Secretaria de Gestión Pública del MPOG. El citado taller estuvo enfocado en la presentación del SIGEPE (aún en su fase de desarrollo y llevado a cabo por el MPOG) y en las experiencias de gestión de los procesos de selección de servidores públicos en los países de México y Uruguay, asistiendo un total de setenta (70) funcionarios provenientes del MPOG y de otras entidades del Gobierno Federal.

Las autoridades brasileñas que participaron en esta Ronda fueron: la Sra. Ana Lucia Amorim, Secretaria de Gestión Pública del Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MPOG); el Sr. Mauro Henrique Macedo Pessoa, Secretario Adjunto de la Secretaría de Gestión Pública del MPOG; el Sr. Julio Laranjeira, Jefe de la División de la OEA del Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil; además de otros Directores de las distintas unidades y altos funcionarios del MPOG.

Las experiencias presentadas de los sistemas “*TrabajaEn*” y “*RHNet*” (administrados por la SFP de México) y del “*Uruguay Concursa*” (ofrecido por la ONSC del Uruguay) contribuyeron como insumos importantes para el diseño y la implementación del nuevo sistema de gestión brasileño, el cual está previsto para el período de 2014-2018 e incidirá en las estrategias de gestión de personal en la carrera de servicio civil (especialmente, en el personal de nivel directivo y gerencial) e incrementará la transparencia y eficiencia de dicha gestión.

El citado taller tuvo como propósito permitir a los funcionarios del MPOG - involucrados con el diseño, desarrollo y implementación del SIGEPE - entender el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección de los servidores públicos en los países invitados (México y Uruguay) y aprender acerca de la estructura, funcionalidades y usos potenciales de las herramientas de selección de personal “*RHNet*”, “*TrabajaEn*” y “*Uruguay Concursa*”.

Siguiendo con las actividades, el día 06 de mayo se organizó un panel bilateral de diálogo integrado por un grupo de doce (12) funcionarios brasileños directamente involucrados

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

con el diseño e implementación del SIGEPE; y los Expertos provenientes de México y Uruguay como expertos invitados a presidirlo.

En aquella ocasión, los expertos internacionales invitados tuvieron la oportunidad de clarificar los detalles y subsanar dudas provenientes de sus contrapartes brasileñas en relación con el funcionamiento y aplicación de los sistemas de gestión de personal llevadas a cabo en México y Uruguay. Asimismo, realizaron una breve apreciación analítica de la estructura, funcionalidades y usos previstos de la herramienta brasileña (aún en curso); y ofrecieron sugerencias y recomendaciones preliminares para su desarrollo con base en las presentaciones del día anterior.

Los documentos y presentaciones intercambiados entre los participantes durante el taller y el panel bilateral de diálogo se encuentran reflejados en el presente informe (consolidado por el DGPE/OEA). Este informe describe las funcionalidades y características del proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios públicos en Brasil; también, realiza un breve análisis comparativo de sus funcionalidades, fortalezas y debilidades, tomando en consideración los modelos de Función Pública en México y Uruguay; y ofrece recomendaciones útiles a la experiencia brasileña y a los demás países miembros de la OEA que tengan interés en adoptar soluciones tecnológicas para la gestión del personal en el ámbito de sus sistemas nacionales de Servicio Civil – de modo que puedan aprovechar de este intercambio de experiencias.

### **3. Sistemas Integrados de Gestión de Personal en la Administración Pública: los SIGPs**

El rescate de la deuda social por medio de la asignación de derechos económicos y sociales a las poblaciones excluidas hasta aquél entonces, y la ampliación de la acción del Estado en términos de bienestar social, han representado un importante desafío para los gobiernos de las Américas desde la restauración de la democracia en el continente.

Llamado a reparar injusticias históricas por medio de la entrega universal de servicios públicos en escala masiva a una ciudadanía más demandante, el Estado se ha encontrado doblemente carente en su accionar: afectado por una profunda crisis fiscal, y desproveído de las capacidades organizativas basadas en el talento humano.

Esta doble carencia – tanto de recursos fiscales y humanos – se ha agudizado con el desmonte parcial de aparato estatal por las reformas administrativas que tuvieron lugar en la región en los años 90. Aún con la recomposición de la fuerza laboral del sector público, la creciente tecnicidad de los asuntos públicos, la reducción del espacio de maniobra para la implementación de las políticas públicas, y una sociedad más fragmentada - organizadas en redes y permanentemente movilizadas - han elevado de sobremanera la complejidad de las tareas estatales.

En ese sentido, las entidades rectoras de la región están llamadas a enfrentar un doble desafío: a) Atraer y seleccionar más y mejores cuadros – en especial jóvenes talentos

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

hacia la carrera pública, y b) Hacer un mejor uso de las capacidades humanas y competencias organizacionales disponibles junto a la fuerza laboral del cuál ya disponen.

Bajo esta premisa, muchas de estas entidades rectoras se encontrarán en la necesidad de adoptar Sistemas Informáticos Integrados de Gestión de Personal (SIGPs) como una solución tecnológica para administrar una base masiva de datos e información acerca de los funcionarios públicos asignados a las distintas organizaciones de la administración pública nacional.

Los SIGPs tienen por objetivo primario garantizar la calidad, la seguridad y la eficiencia en la gestión de la información laboral masiva relativa al conjunto y a cada uno de los funcionarios públicos al servicio de la Administración.

Fig. 01– Objetivo Primario de los SIGs



Para cumplir con este objetivo, los SIGPs permiten el registro, preservación, actualización, recuperación, categorización y clasificación de la información de modo confiable, en línea, asíncrona y remota, en tiempo real – según diversos protocolos, rutinas, jerarquías y grados de confidencialidad.

Además de la gestión del “*Big Data*” relativo a la fuerza laboral, los SIGPs son herramientas útiles para - entre otras funcionalidades:

- a) Viabilizar la planificación de la organización estratégica del Estado, toda vez que permite cotejar las prioridades estatales en términos de políticas públicas y los recursos fiscales correspondientes con los perfiles de competencia y capacidades humanas disponibles en cada organización gubernamental; recomendando, en razón de éstas prioridades, el reclutamiento de nuevos servidores, su reasignación entre puestos ya existentes o la creación de otros;
- b) Facilitar la proyección de las necesidades de personal en el corto (1 año) y mediano plazo (4-5 años), en función al avance de la cobertura de los servicios prestados por el Estado y de los nuevos perfiles de competencia requeridos en cada nueva área de actuación estatal. En este sentido, los SIGPs permiten realizar un “*censo permanente*” de la fuerza laboral en el sector público; e,

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

c) Incrementar la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección (“*ingreso*”) de nuevos servidores públicos y de las rutinas de promoción de los ya existentes por medio de publicación de información no confidencial y franqueamiento de acceso a la ciudadanía en portales Web.

Organizados en módulos especializados respecto a cada función de gestión de los recursos humanos del Estado (a saber: reclutamiento, selección, admisión, capacitación, certificación, desarrollo, evaluación, promoción, servicios y rutinas al servidor y separación del servicio), los SIGPs suelen implementarse de manera gradual, incorporando nuevos módulos a la medida de que el módulo relativo a la función anterior resulte puesto en práctica, aprobado e interconectado a los demás sistemas y bases de datos periféricos aislados que alimenten al SIGP con informaciones primarias.

Además, dichas soluciones suelen tomarse en cuenta las disponibilidades de recursos fiscales para su adquisición y/o desarrollo propio; así como las peculiaridades del marco legal y del modelo de función pública de cada país para fines de su diseño y estructura.

Sin embargo, en la amplia mayoría de los casos, la implementación de estas herramientas tecnológicas suele ser considerada como una etapa posterior a la aprobación y vigencia de normativas legales que establecen un nivel mínimo necesario de profesionalización del servicio civil.

### **4. El caso de Brasil:**

#### **4.1. La selección de funcionarios públicos en Brasil: desafíos y perspectivas**

En Brasil, el servicio civil profesionalizado tiene su sustento a través del artículo 37 de la Constitución Federal, que define los principios generales que guían el funcionamiento de la Administración Pública brasileña: legalidad, imparcialidad, moralidad, transparencia y eficiencia.

De acuerdo al artículo 37, II de la Constitución Federal, la designación para cargos públicos en la administración pública depende de la previa aprobación - en concurso público – por medio de pruebas o de pruebas y títulos, según la complejidad del cargo o empleo, de los requisitos establecidos en la ley, excepto los nombramientos para cargos en comisión dispuestos en la Ley relativa al Libre Nombramiento y Remoción. Por lo tanto, el servidor público sólo puede ser designado a un cargo público efectivo por medio de la aprobación a través de un concurso público.

La Ley Nro. 8,112 de 11 de diciembre de 1990, “*sobre el Régimen jurídico de los servidores públicos civiles de la Unión, de las autarquías y de las fundaciones públicas federales*” establece los requisitos básicos necesarios para acceder a un cargo público: a) nacionalidad brasileña; b) gozar de los derechos políticos; c) exoneración de obligaciones militares y electorales; d) nivel de escolaridad exigido para el ejercicio del cargo; e) edad mínima de 18 años, y f) aptitud física y mental.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

Para los cargos públicos en comisión, de libre nombramiento y remoción, la designación a un cargo no depende de concurso público.

En cuanto al Decreto 5,497 de 21 de julio de 1995, “*sobre la provisión de cargos públicos en comisión del Grupo de Dirección y Asesoramiento Superiores (DAS), niveles 1 a 4, para los servidores públicos de carrera en el ámbito de Administración Pública Federal*”, esta normativa establece que serán ocupados de manera exclusiva por los servidores públicos de carrera, los siguientes cargos públicos en comisión del Grupo DAS de la Administración Pública federal directa, autárquica y fundacional: I. 65% de los cargos públicos en comisión del DAS, niveles 1, 2 y 3; y II. 50% de los cargos públicos en comisión del DAS, nivel 4.

Los recursos fiscales necesarios para disponer el ingreso de nuevos servidores públicos en la Administración Pública Federal están previstos en la Propuesta de Ley Presupuestaria aprobada anualmente por el Congreso Nacional.

El Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión (MPOG, por sus siglas en portugués), por medio de la Secretaria de Gestión Pública, recibe las solicitudes y emite las autorizaciones para la realización de los concursos públicos, teniendo presente las prioridades sectoriales fijadas por el Gobierno y la disponibilidad presupuestaria correspondiente. Las convocatorias son presentadas de modo independiente por cada órgano de la Administración Pública Federal.

Además de estos elementos, el MPOG toma en cuenta las reglas vigentes que prevén discriminaciones positivas a grupos vulnerables, del modo mencionado a la continuación:

- a) El Decreto Nro. 3.298 / 1999, sobre la “*Política Nacional para la Integración de las Personas con Discapacidad*”, dispone que las personas con discapacidad tienen el derecho a inscribirse de forma abierta y en igualdad de condiciones como cualquier otro candidato para acceder a cargos públicos donde las funciones sean compatibles con su discapacidad; permitiéndoles, a lo menos el 5% de reservas de cupo en los concursos de empleos públicos;
- b) La exoneración del pago de tasas de inscripción y/o registro en concursos públicos para los ciudadanos en situación de desventaja económica y beneficiarios de los programas de transferencia condicionada de ingresos del Gobierno Federal; y
- c) La Ley N° 12.990/2014, que regula la reserva de vacantes de un 20% para las personas afrodescendientes en las licitaciones para cargos públicos y aquellos cargos dentro de la Administración federal, de las fundaciones públicas, de las empresas públicas y las sociedades por acciones mixtas controladas por la Unión en los próximos 10 años (2014-2004).

Por éstas y otras razones, el proceso de ingreso hacia la carrera administrativa goza de una percepción ciudadana positiva. A modo general, los concursos públicos en Brasil tienen: a) alta credibilidad junto al ciudadano, b) elevado grado de control social, c) amplia difusión, d) demanda elevada y competencia férrea entre los candidatos, e) alto

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

costo operativo (en término de tiempo requerido y elevado costo de aplicación de exámenes), y f) baja susceptibilidad de fraude. Esto resulta en una elevada resistencia desde de la percepción ciudadana a propuestas de reforma que resulten en cambios de fondo en la reglas del proceso de selección.

No obstante, aún contando con una percepción positiva, el MPOG - a través de la Secretaría de Gestión Pública - ha percibido algunas debilidades en el proceso de ingreso (o en las etapas posteriores a ésta) que son pasibles de mejoramiento:

- a) Elevada judicialización de los concursos – 52% dos casos con referencia a problemas relativo al proceso de elaboración y publicación de la convocatoria (“*edital*”);
- b) Demora en el tiempo entre la autorización emitida por el MPOG para la realización del concurso y el ingreso en el servicio civil;
- c) Elevada rotación de los seleccionados – que participan en varios concursos a la vez - y rotan, en el corto plazo, de puestos de más baja remuneración a otros de remuneración más alta, sin demostrar interés en una carrera específica; y.
- d) Efectividad debatible - en la medida que no necesariamente se selecciona al candidato de perfil más adecuado al puesto en cuestión; sino el que obtiene una mejor calificación en los exámenes.

Por otro lado, cálculos prospectivos de la SEGEP/MPOG dan cuenta de que alrededor del 40% de los servidores públicos activos estarán en condiciones de retirarse en los próximos 10 años. Estos números evidencian un desafío de continuidad y preservación de la memoria institucional de los sectores y organizaciones gubernamentales más afectadas por esta tendencia.

Asimismo, tomando en cuenta las demandas crecientes por servidores públicos para que actúen en áreas de atención directa al beneficiario de programas sociales (especialmente salud y educación); esta tendencia “*demográfica*” abre una oportunidad para revertir el perfil del servicio civil brasileño en función al nuevo abanico de capacidades gerenciales, técnicas y humanas requeridas por parte de la administración pública de cara al nuevo siglo.

Con el fin de proporcionar al gobierno federal una herramienta informática moderna para apoyar el proceso de gestión de las personas, se está poniendo en marcha un nuevo Sistema Informático de Gestión de Personas de la Administración Pública Federal (SIGEPE) que sustituirá al actual Sistema de Gestión de Recursos Humanos Integrado (SIAPE ).

### **4.2. La herramienta brasileña: el diseño del SIGEPE**

#### **Caracterización**

El Sistema Informático de Gestión de Personas de la Administración Pública Federal (SIGEPE) tiene por objetivo atender las necesidades del Ministerio de Planeamiento,

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

Presupuesto y Gestión (MPOG, por sus siglas en portugués), en el ámbito de la administración pública federal directa, de los órganos autónomos (“*autarquías*”) y de las fundaciones públicas, de forma automatizada para responder a las necesidades de gestión de personal del gobierno federal en todos sus aspectos; así como los requisitos legales y normas del Sistema de Personal Civil de la Administración Federal – SIPEC.

En primer lugar, es importante señalar que el SIGEPE todavía se encuentra en construcción. El Proyecto SIGEPE prevé el desarrollo de una solución completa para la Gestión de Recursos Humanos en el plazo de cinco años (60 meses), con más de 30 módulos previstos. El proyecto se estructuró en cinco etapas, a fin de proporcionar entregables por módulos y constantes hasta su finalización, prevista para el 2017. En 2013, se concluyó la primera etapa y parte de la segunda, ya que dos de los productos (acciones judiciales y registro de consignatarios) estaban en el proceso de producción y el Portal del Funcionario, de Información Gerencial y de Administración de Personal se encuentran en una etapa de uso experimental, previéndose la extensión de su uso a toda la administración en mayo de 2014.

El nuevo Sistema Informático de Gestión de Personas de la Administración Pública Federal (SIGEPE) reemplazará al actual Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAPE), utilizado por más de 200 organismos para generar sus nóminas de pagos.

A diferencia del SIAPE que solamente permite la gestión de la nómina de pagos, el SIGEPE será un sistema completo de gestión de personal que abarcará todas las ramas del tema, cubriendo el ciclo de vida funcional del funcionario. Por lo tanto, el sistema fue estructurado en módulos, teniendo en cuenta los principales procesos de gestión de personal, tales como: provisión de fuerza laboral, selección y contratación, ingreso, sistema de compensación y beneficios, salud del funcionario, gestión funcional, nómina de pagos, procedimientos especiales, gestión del desarrollo del personal, gestión del desempeño, relaciones de trabajo, calidad de vida, seguridad del trabajo del funcionario, gestión de documentos, seguimiento, gestión de la información, gestión de procesos y sistemas, legislación, gestión de datos, jubilación y cesantías, además de los necesarios procesos de apoyo.

Para la creación del SIGEPE, se efectuó una labor extensiva de mapeo de los procesos de administración de personal, a partir de la cual se diseñaron las funciones del sistema, con tecnología *workflow*, bases de datos integradas y plataforma Web. Por lo tanto, más que un sistema que registrará la vida funcional del funcionario, el SIGEPE será una herramienta de trabajo para las áreas de recursos humanos y una vía de conexión con los funcionarios para las transacciones y servicios relacionados con su vida funcional, donde los procesos electrónicos sustituirán al papel, lo cual aportará ganancias en la productividad, seguridad y transparencia a los procesos de administración de personal en todos los organismos del Ejecutivo Federal.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

Con el objetivo de proporcionar entregables modulares bajo un ritmo constante hasta su conclusión - prevista para el año de 2017 - el proceso de diseño se dividió en cinco etapas:

- *Etapas 1:* constituida por la fase 1 de los procesos tecnológicos y de apoyo al sistema, el desarrollo del portal de administración de personal y el portal de servicios del funcionario; fase 1 del módulo de gestión de procesos y sistemas; fase 1 del Nuevo Sistema de Información Organizacional del Gobierno Federal – SIORG; fase 1 del Módulo de Gestión del Desempeño; y fase 1 de la gestión de la información.
- *Etapas 2:* constituida por la segunda fase de los procesos tecnológicos y de apoyo al sistema, fase 1 de los procesos especiales, fase 1 del sistema de compensación y beneficios, módulo de dependientes de los funcionarios, fase 1 del módulo de gestión de documentos.
- *Etapas 3:* compuesta por la fase 1 de provisión de fuerza laboral, fase 1 de selección y contratación, fase 1 de ingreso, fase 1 de gestión funcional, fase 1 de gestión de desarrollo de personal, continuación de la fase 2 de los módulos ya iniciados.
- *Etapas 4:* compuesta por los módulos de salud del funcionario, fase 1 del módulo de nómina de pagos, módulo de relaciones de trabajo, módulo de calidad de vida, módulo de seguridad laboral del funcionario, módulo de seguimiento, continuación de los módulos que se hayan iniciado.
- *Etapas 5:* compuesta por el módulo de legislación, el módulo de cesantía y jubilación, conclusión del módulo de nómina de pagos y conclusión de los módulos ya iniciados en las otras etapas.

### **Objetivos**

Desde la perspectiva gerencial, la implementación del SIGEPE permitirá:

- a) Automatizar y integrar los procesos de la labor de gestión de personal y los procesos de gestión de las estructuras organizativas de la Administración Pública Federal;
- b) Racionalizar los procedimientos administrativos relativos a la relación del servidor civil con la Administración Pública Federal;
- c) Mejorar la fluidez de la comunicación del MPOG con los servidores públicos, por medio de establecimiento de un canal de relacionamiento para gestión de las ocurrencias y prestación de servicios relacionados a la vida funcional;
- d) Garantizar la coherencia integral del marco normativo relativo a las carreras del Estado – hoy-día divergente y fragmentado; y
- e) Elevar la productividad, seguridad y transparencia en la gestión de la información, con la substitución de los registros en papel por registros electrónicos accesibles, protegidos y actualizables.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

### **Alcance**

El SIGEPE brindará asistencia al gobierno federal en el ámbito de la administración pública directa, órganos autónomos y fundaciones públicas e integración con los sistemas del Ministerio de Defensa (militares) para la obtención de datos.

### **Cobertura**

El proyecto contempla el desarrollo de una solución tecnológica para la tramitación de la nómina de pagos de aproximadamente 1,460.000 inscritos, funcionarios que se rigen por las disposiciones del Régimen Jurídico Único (Ley 8.112/90) y de la Consolidación de Leyes Laborales – CLT – (Decreto ley N. ° 5.452/43), funcionarios temporales (Ley 8.745/93), pasantes, residentes médicos, policía militar y policía civil del gobierno del Distrito Federal, entre otros sistemas. Estas personas poseen vínculos de tipo activo, jubilados y pensionistas, distribuidos en 221 órganos y 1126 unidades de pago distribuidas en todo el territorio nacional. Además de que los propios funcionarios puedan tener acceso a sus datos, hay aproximadamente 17.000 (diecisiete mil) usuarios que realizan operaciones en el sistema con el objetivo de administrar la vida funcional de los funcionarios públicos federales, llegando a 1.650 accesos simultáneos. El valor de la nómina de pagos corresponde a R\$7,4 mil millones/mes, lo cual representa un 58,7% del ingreso corriente neto y un 20,6% del ingreso total de la Unión.

### **Gobernanza**

La Secretaría de Gestión Pública (SEGEP) del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión (MPOG por sus siglas en portugués) es la entidad encargada de formular políticas y directrices para la gestión pública, en el ámbito de la administración pública federal, con inclusión de: gestión del personal, organización y funcionamiento de la administración pública, acuerdo de resultados y sistemas de incentivos y de evaluación del desempeño, y mejoramiento e innovación de la gestión de los organismos y entidades. Es importante destacar que el SEGEP actúa como un órgano central del Sistema de Personal Civil de la Administración Federal (SIPEC) y tiene competencia normativa en materia de personal civil en el ámbito de la administración federal directa, de los órganos autónomos, incluidos aquéllos con un régimen especial, y de las fundaciones públicas, y también coordina y supervisa la elaboración de las nóminas del personal en el ámbito de la administración federal directa, órganos autónomos y fundaciones y de las empresas públicas y sociedades de economía mixta que reciben asignaciones presupuestarias del Presupuesto General de la Unión para gastos de personal.

Con la función de Órgano Central del Sistema de Personal Civil de la Administración Federal – SIPEC y SEGEP – se establecen las directrices y las pautas, incluida la normativa, para la actuación de los sectores y secciones del mencionado sistema, para

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

unir y armonizar conocimientos, interpretaciones y formas de actuación en el campo de la administración del personal<sup>1</sup>.

Es importante observar que el ámbito de actuación de SEGEP es limitado, debido a la autonomía administrativa de los ministerios, como se establece en la Ley Nro. 10.683, del 28 de mayo de 2003, que rige la organización de la Presidencia de la República y de los Ministerios. Los ministerios y sus dependencias desempeñan sus funciones administrativas de manera independiente, incluidas las actividades de administración de personal, presupuesto y finanzas, contabilidad, tecnología de la información, material, patrimonio y servicios generales; así como la organización y gestión de los procesos de trabajo, correspondiéndole al órgano central (Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión - MPOG) sólo la coordinación y la gestión de los sistemas de actividades auxiliares dispuestas en el Decreto Ley Nro. 200, del 25 de febrero de 1967.

Por consiguiente, los órganos y entidades tienen autonomía para planificar y administrar a su personal por medio de actividades tales como: definición de perfiles y solicitud de reestructuración o adición de personal en función de sus necesidades, definición de criterios y realización de concursos públicos autorizados, diseño y ajuste de los procesos laborales, formación y desarrollo de sus equipos y personal directivo, basándose en resultados y prioridades, a través de la asignación, traslado y capacitación del personal y efectuar la gestión de desempeño, entre otras.

### **Solución Tecnológica**

El SIGEPE representa un importante avance tecnológico en comparación al actual sistema SIAPE. Mientras el SIAPE es un sistema con base en una estructura de procesos, cerrado, limitado, desintegrado y con operadores certificados y autorizados en cada Ministerio por medio de una estructura de privilegios de administración; el SIGEPE se pretende como un sistema con base en una estructura de procesos, abierto (con base en servidores web), de alcance ampliado, integrado y accesible por el servidor

---

<sup>1</sup> Las competencias de SEGEP, contenidas en el Decreto de Estructura Regimental (Decreto Nro. 8.189/2014), son las siguientes: I – formular políticas y directrices para la gestión pública, en el contexto de la administración pública federal, con inclusión de: a) gestión del personal, en los aspectos relacionados con: 1. planificación y cuantificación de la fuerza laboral; 2. concurso público y contratación por tiempo determinado; 3. cargos, planos de cargos y de carreras; 4. cargos en comisión y funciones de confianza; 5. estructura de remuneración; 6. evaluación del desempeño; 7. desarrollo profesional; 8. atención de la salud y seguridad laboral; y 9. plan de jubilación, beneficios y asistencia del funcionario; b) organización y funcionamiento de la administración pública, en especial en cuanto a modelos jurídicos institucionales, estructuras organizativas y cargos en comisión, funciones de confianza y funciones en comisión de naturaleza técnica; c) acuerdo de resultados y sistemas de incentivos y de gestión del desempeño; y d) mejoramiento e innovación de la gestión de los órganos y entidades de la administración pública federal; II – actuar como órgano central del Sistema de Personal Civil de la Administración Federal – SIPEC y del Sistema de Organización e Innovación Institucional del Gobierno Federal – SIORG; III – ejercer una competencia normativa y orientadora en materia de personal civil en el ámbito de la administración federal, de los órganos autónomos, incluidos aquellos con un régimen especial, y de las fundaciones públicas; IV – proponer, coordinar y prestar apoyo a la implementación de planes, programas, proyectos y acciones estratégicas de innovación y mejoramiento de la gestión pública; V – promover la gestión del conocimiento y la cooperación en la gestión pública; VI – coordinar las acciones del Programa Nacional de Gestión Pública y Desburocratización – GESPÚBLICA, establecido mediante el Decreto n° 5.378, del 23 de febrero de 2005; VII – actuar como órgano supervisor de las Carreras de Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental – EPPGG y la carrera de desarrollo de políticas sociales IX – coordinar y dar seguimiento a la elaboración de nóminas de personal en el ámbito de la administración federal X – promover el seguimiento de la evolución cuantitativa y cualitativa de la fuerza laboral de los órganos y entidades que integran la administración federal y de la remuneración y gastos de personal; XI - supervisar la calidad de la nómina de pagos XII – asesorar al Ministro de Estado de Planeamiento, Presupuesto y Gestión en el análisis de propuestas de creación, modificación o reestructuración de cargos, carreras y remuneración de los funcionarios públicos y militares.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

público por medio de certificación digital. La implementación del SIGEPE implicará un *downsizing* y desmaterialización de plataforma física (“*hardware*”) hoy en uso.

El sistema esta desarrollado por un consorcio formado por dos empresas públicas:

- a) Servicio Nacional de Procesamiento de Datos (SERPRO): construcción y desarrollo de la solución tecnológica (software); y la
- b) Empresa de Tecnología de la Información y de la Seguridad Social (DATAPREV).

Cabe notar que, por medio de su Secretaria de Gestión Pública (SEGEPE), el MPOG ha contratado el consorcio mencionado para el desarrollo informático del sistema – pero ha mantenido la gestión del proceso de implementación de la nueva herramienta bajo su responsabilidad. Además, el MPOG tiene un Acuerdo de Cooperación Técnica con la Universidad de Brasilia (UnB) destinado a la vigilancia de la calidad de los artefactos desenvueltos en el Proyecto SIGEPE. La Universidad también se ha responsabilizado por el proveimiento de servicios de consultoría técnica relacionadas a los esfuerzos previos de mapeo, mejora e integración de los procesos organizacionales.

Considerando la implementación de la solución tecnológica, las principales funciones operativas del SIGEPE serán: (i) renovar las tecnologías utilizadas en los sistemas, mejorando la capacidad de mantenimiento y expansión; (ii) mejorar el procedimiento y el costo de la nómina de pagos, (iii) garantizar la interoperabilidad del sistema de gestión del personal; (iv) mejorar la gestión de la información en el tema de gestión del personal; (v) permitir el establecimiento de parámetros de las reglas de negocio; (vi) garantizar las políticas de seguridad más efectivas y (vii) garantizar la formalización de la documentación del sistema.

El SIGEPE sustituirá la solución tecnológica actual (el SIAPE), cuya cobertura esta limitada a un pequeño conjunto de procesos de gestión relativos a la carrera del servidor público federal: catastro, salud, hoja de pagos y judicial. La complejidad y la fragmentación de las herramientas tecnológicas actuales crean elevados costos de transacción y doble labor, requiriéndose de una herramienta tecnológicamente más moderna y de carácter integral.

En el proceso de migración del SIAPE al SIGEPE se prevé la realización de testes de implementación. Estos testes tomarán la hoja de pagos del Ministerio de las Relaciones Exteriores como base de datos experimental para validación del funcionamiento del nuevo sistema.

### **Funcionalidades**

A la diferencia del SIAPE, que sólo permite la generación de la nómina, el SIGEPE es un sistema completo de gestión de personal que abarca todo el ciclo de vida funcional del servidor público. Por lo tanto, en lugar de un sistema que solamente “registre” la vida funcional del servidor, esta nueva herramienta de gestión se presenta como un canal de

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

---

relacionamiento con los servidores públicos en todos los eventos y servicios relacionados con su vida funcional – organizado bajo distintos módulos interdependientes.

### El Módulo de Selección

Entre las novedades que traerá el SIGEPE a la Administración Pública Federal (APF) se ha de resaltar el Módulo de Selección – que cubre la totalidad del proceso de selección e ingreso para ocupar los órganos y entidades del personal del Poder Ejecutivo Federal<sup>2</sup>.

A pesar de ser un módulo que todavía está en sus primeras etapas de desarrollo, es importante tener en cuenta **ALGUNAS** directrices que han impregnado su evolución:

- Innovación: diversas innovaciones tecnológicas estarán disponibles, tales como: i ) el uso de certificados digitales para fines de firma de documentos electrónicos, lo que permite el documento oficial es el propio documento electrónico (con validez legal a todos los efectos), la reducción del uso del papel por la APF (procedimientos administrativos "*sin papeles*"); ii) los procesos dando velocidad de la máquina y la transparencia de los procedimientos; iii) la facilitación de los vínculos institucionales (a través del sistema en sí).
- Simplicidad: el módulo está pensado para ser intuitiva y fácil de usar, proporcionando servicios, herramientas y servicios que simplifican y facilitan la realización de procesos de negocio dentro del propio sistema;
- Integración e interacción: compartiendo con otros módulos de información del SIGEPE y otros sistemas estructurales de la APF; lo que permite, por ejemplo, los controles cruzados y consolidación de la información de gestión;
- Flexibilidad: permite estandarizar los procesos administrativos y documentos elaborados (plantillas y "*listado de control*" automático), mientras que mantiene un cierto grado de flexibilidad con el fin de permitir el cambio de las normas establecidas donde se detectan oportunidades de mejora.
- Transparencia en el acto procesal, el cuál será claramente definido previamente a todas las partes interesadas, lo que aumenta la transparencia mutua (entre el cuerpo central y otros órganos de la APF) y genera una mayor optimización en términos de procesos de monitoreo.

Se ha de notar que, con el despliegue del módulo de selección del SIGEPE, se proporciona información pertinente en tiempo más oportuno, y se visibiliza los procesos de trabajo simplificados (el propio sistema proporcionará los requerimientos de información para el examen y para la adopción decisiones); lo que genera una mayor

---

<sup>2</sup> Cabe señalar, sin embargo, que el proyecto tiene una forma mucho más amplia que la simple reproducción de los procesos de trabajos actuales, contemplando de hecho, las acciones que incluyen desde el rediseño y optimización de los procesos de trabajo para el desarrollo de herramientas e informes de gestión de apoyo a las instancias deliberativas

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

eficiencia y calidad y – a su vez - aumenta la eficacia potencial de los procesos de selección de la Administración Pública Federal de Brasil.

### **5. El caso de México**

#### **5.1. El modelo de la Función Pública en México: una breve mirada**

La Secretaría de la Función Pública (SFP) es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal cuyas atribuciones son: a) supervisar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias por parte de los servidores públicos, aplicando de ser el caso las sanciones que correspondan; b) promover el cumplimiento de los procesos de control y fiscalización del gobierno federal y de las disposiciones legales en diversas materias; c) dirigir y determinar la política de compras públicas de la Federación; d) coordinar y realizar auditorías sobre el gasto de recursos federales; e) coordinar procesos de desarrollo administrativo, y de gobierno digital; f) Operar y encabezar el Servicio Profesional de Carrera; g) coordinar la labor de los órganos internos de control en cada dependencia del gobierno federal; y h) evaluar la gestión de las entidades, también a nivel federal.

La SFP tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomiendan, respectivamente: la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, y otros ordenamientos legales aplicables a las materias de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas, Bienes Nacionales y las Políticas de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, entre otros.

En materia de recursos humanos, la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal (Unidad) tiene como objetivo asegurar que las dependencias y entidades del Gobierno Federal cuenten con el talento humano requerido para el cumplimiento de sus objetivos mediante el establecimiento de un sistema de gestión y dirección profesional del recurso humano. Para ello, la Unidad cuenta con dos áreas sustantivas: la Dirección General de Desarrollo Humano y Servicio Profesional de Carrera, y la Dirección General de Organización y Remuneraciones de la Administración Pública Federal.

En términos de regulación de los recursos humanos, el Gobierno Federal cuenta con el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera; así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización, el Manual del Servicio Profesional de Carrera, la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, y el Reglamento de ésta última.

La Administración Pública Federal (APF) mexicana comprende alrededor de 300 organismos estatales que ejercen el poder ejecutivo en el país. Comprende tanto a los organismos centralizados como los paraestatales. Se encuentra encabezada por el presidente de México, seguido por los titulares de las Secretarías de Estado. El número y

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

denominación de éstas, se encuentran establecidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el cual prevé, junto con la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, la existencia de 16 Secretarías de Estado.

La Oficina de la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, los Departamentos administrativos, los Organismos descentralizados y las Empresas de participación estatal mayoritarias integran la Administración Pública Centralizada. Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal.

De acuerdo a los datos proporcionados por la Auditoría Superior de la Federación (organismo coadyuvante de la Cámara de Diputados de México, para la revisión de la Cuenta Pública) en la Evaluación núm. 230 “*Servicios de Carrera en el Estado Federal*” - parte del Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública de 2012, publicado en febrero de 2014 - el número total de plazas del Poder Ejecutivo Federal (Gobierno Federal) para el año 2012 fue de un total de 1,725,549, de las cuales 3,134 fueron consideradas de Mando Superior; 95,936 de Mando Medio y 1,626,479 de Personal de Nivel Operativo (la mayor parte sindicalizado). Las plazas sujetas al Servicio Profesional de Carrera (que incluye no sólo a los servidores públicos de carrera, sino a quienes son considerados de libre designación o gabinetes de apoyo) abarcaron 42,084 (35,366 específicos de carrera) de las cuales, a la fecha del informe, se contaban con 29,767 puestos ocupados.

De acuerdo a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF, el Sistema de Servicio Profesional de Carrera (Sistema) es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. El Sistema depende del titular del Poder Ejecutivo Federal y es dirigido por la Secretaría de la Función Pública, estando su operación a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública. Sus principios rectores son: legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género.

Los servidores públicos de carrera se clasifican en eventuales y titulares. Califican como eventuales aquellos servidores públicos de primer nivel de ingreso, quienes: Se encuentran en su primer año de desempeño; ingresan con motivo de casos excepcionales estipulados en la propia Ley; y aquellos que ingresen por motivo de un convenio. El servidor público titular ingresa al Sistema a través de un concurso de selección y sólo puede ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por la propia Ley.

El Sistema comprende cinco rangos, considerados de Mando Medio y Superior: a) Director General (incluyendo al Director General Adjunto); b) Director de Área; c) Subdirector de Área; d) Jefe de Departamento, y e) Enlace.

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

El Sistema no comprende al personal que presta sus servicios en la Presidencia de la República, la Secretaría de Relaciones Exteriores, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de seguridad pública y seguridad nacional, del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines, los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil de carrera; y los que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago por honorarios en las dependencias.

**Fig. 02 – El modelo de la función pública en México y el Servicio Profesional de Carrera**



Fuente: SFP México

Respecto a la estructura del Sistema, éste comprende los Subsistemas que se describen a continuación:

1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos. Determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiere la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.
2. Subsistema de Ingreso. Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Sistema.
3. Subsistema de Desarrollo Profesional. Contempla los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

requisitos establecidos; así como las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Sistema.

4. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades. Establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto; la especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado; las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad; la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia; las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas, y las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

5. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Establece los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

6. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.

7. Subsistema de Control y Evaluación. Su objetivo es diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Sistema.

La Fig. 03 presenta una organización esquemática del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, de acuerdo con sus diferentes subsistemas e fases:

**Fig. 03 – Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera: del ingreso a la separación**



Fuente: SFP México

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

Por otra parte, para el cumplimiento de las disposiciones normativas que rigen al Sistema, se cuenta con los siguientes órganos incidentes:

- La Secretaría de la Función Pública (SFP) encargada de dirigir, coordinar, dar seguimiento y evaluar el funcionamiento del Sistema en las dependencias y vigilar que sus principios rectores sean aplicados debidamente al desarrollar el Sistema; de acuerdo con lo establecido por la Ley, su Reglamento y demás disposiciones aplicables,
- El Consejo Consultivo del Servicio Profesional de Carrera, instancia de apoyo de la Secretaría, que tiene como propósito hacer recomendaciones generales, opinar sobre los lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción que aseguren y faciliten el desarrollo del Sistema, y
- Los Comités (Técnicos de Profesionalización y Selección), cuerpos colegiados encargados de operar el Sistema en la dependencia que les corresponda con base en la normatividad que emita la Secretaría de la Función Pública.

**Fig. 04 – Gobernanza del Sistema Profesional de Carrera en México**

### Órganos que intervienen en el funcionamiento del Sistema del SPC?



Fuente: SFP México

## 5.2. La selección de altos directivos en México: el trabajo de la SFP

En el Gobierno Federal mexicano, las disposiciones normativas relacionadas al ingreso contemplan aspectos generales para el personal de Mando y aspectos específicos para el Servicio Profesional de Carrera.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

En términos generales, las instituciones deben actuar acorde a sus particularidades, condiciones y características; así como tener en cuenta su disponibilidad presupuestaria, para el desarrollo del proceso de planeación de los recursos humanos.

En ese sentido, el reclutamiento es el procedimiento a través del cual las instituciones, se allegan de personas interesadas en prestar sus servicios en las mismas; en tanto que la selección es el procedimiento a través del cual se determina quién ocupará el o los puestos vacantes.

El reclutamiento se inicia con la identificación de puestos vacantes que, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, se encuentren en posibilidad de realizar su ocupación. Son acciones de reclutamiento, entre otras: los programas de servicio social, ferias de empleo, carteras curriculares interna o externa, bolsas de empleo, bolsas de talento; así como las inserciones en medios masivos de comunicación y de difusión (televisión, radio, prensa e internet). La determinación del ocupante de una vacante debe asegurar - a juicio de la propia institución - que éste asumirá las funciones que correspondan al puesto, y que estará en condiciones de resolver los asuntos inherentes al mismo.

Para realizar la selección, las instituciones podrán valerse - a manera de ejemplo - de la aplicación de evaluaciones psicométricas, exámenes de conocimientos generales y específicos; de la demostración de habilidades características o típicas sobre determinados instrumentos, equipos, lenguas, software; así como la realización de entrevistas, en las cuales participe el servidor público al que, en su caso, estaría subordinado el candidato, entre otros supuestos. Las evaluaciones que se realicen a los candidatos para ocupar una vacante, se harán considerando el perfil del puesto que para tal efecto se haya elaborado y registrado con oportunidad.

La selección deberá complementarse con la documentación que acredite lo siguiente:

- a) Datos generales de identificación y domicilio;
- b) La experiencia y el nivel de escolaridad o académico;
- c) Contar con los certificados de aptitud necesarios para el desempeño del puesto. Dichos certificados deberán constar en el documento original expedido por la Institución correspondiente.
- d) La manifestación por escrito de la persona que se pretenda contratar con respecto a la inexistencia de alguna situación o supuesto que pudiera generar conflicto de intereses y que no es parte en algún juicio, de cualquier naturaleza, en contra de esa u otra Institución.
- e) Que no desempeña otro empleo, cargo o comisión en la Administración Pública Federal y, en caso contrario, que cuenta con el dictamen de compatibilidad de empleos respectivo.
- f) La constancia de no inhabilitación para el desempeño del empleo, cargo o comisión.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

El ingreso a la institución, se lleva a cabo conforme a las disposiciones laborales, administrativas y presupuestarias que al efecto resulten aplicables. La formalización del nombramiento o contrato individual de trabajo debe realizarse dentro de los 30 días hábiles siguientes a la ocupación del puesto y contendrá la fecha a partir de la cual asume el cargo.

Para la ocupación de puestos vacantes, las instituciones considerarán en igualdad de condiciones y equidad de género, preferentemente la movilidad de su personal. Para aplicar la movilidad de los servidores públicos, en todo momento se deberá cumplir con los requisitos y perfil del puesto de que se trate.

Para el caso del Subsistema de Ingreso del Servicio Profesional de Carrera, el aspirante a ingresar al Sistema deberá cumplir, además de lo que señale la convocatoria respectiva, los siguientes requisitos:

- a) Ser ciudadano mexicano en pleno ejercicio de sus derechos o extranjero cuya condición migratoria permita la función a desarrollar;
- b) No haber sido sentenciado con pena privativa de libertad por delito doloso;
- c) Tener aptitud para el desempeño de sus funciones en el servicio público;
- d) No pertenecer al estado eclesiástico, ni ser ministro de algún culto, y
- f) No estar inhabilitado para el servicio público ni encontrarse con algún otro impedimento legal.

Asimismo, se dispone que no podrá existir discriminación por razón de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social para la pertenencia al servicio.

El reclutamiento se llevará a cabo a través de convocatorias públicas abiertas para ocupar las plazas del primer nivel de ingreso al Sistema. Previo al reclutamiento, la Secretaría de la Función Pública (SFP) organiza eventos de inducción para motivar el acercamiento de aspirantes al concurso anual. Un ejemplo de las convocatorias públicas a estos eventos de inducción y métodos de difusión se presentan en la Fig. 05, a la continuación:

**Fig. 05 – Difusión de convocatorias para acceso al Sistema Profesional de Carreras (SPC)**

### **Evento de inducción y convocatoria anual**

Para la ocupación de **puestos de primer nivel de ingreso**, la Secretaría se coordina con las dependencias para llevar a cabo **convocatorias anuales** en las que se integran las vacantes que los CTPs determinen sujetar a concurso.

Previo al reclutamiento, la Secretaría organiza **eventos de inducción** para motivar el acercamiento de aspirantes al concurso anual.



Fuente: SFP México

El mecanismo de selección para ocupar las plazas que no sean de primer nivel de ingreso (niveles de Enlace) es desarrollado por un Comité, de conformidad con los procedimientos establecidos en la Ley, su Reglamento y demás disposiciones relativas. Cuando se trata de cubrir plazas vacantes distintas al primer nivel de ingreso, éstos Comités deben emitir convocatoria pública abierta. Para la selección, además de los requisitos generales y perfiles de los cargos correspondientes, deberán considerarse la trayectoria, experiencia y los resultados de las evaluaciones de los servidores públicos de carrera.

La convocatoria pública y abierta es aquella dirigida a servidores públicos en general o para todo interesado que desee ingresar al Sistema, mediante convocatoria publicada en el Diario Oficial de la Federación y en las modalidades que señale el Reglamento. Las convocatorias señalarán en forma precisa los puestos sujetos a concurso, el perfil que deberán cubrir los aspirantes, los requisitos y los lineamientos generales que se determinen para los exámenes, así como el lugar y fecha de entrega de la documentación correspondiente, de los exámenes y el fallo relacionado con la selección de los candidatos finalistas. Cabe señalar que la dependencia podrá integrar una reserva de aspirantes con aquellos candidatos que fueron finalistas pero que no resultaron ganadores de una plaza con el fin de ser considerados para ocupar un puesto vacante del mismo rango, homólogo o afín en perfil y equivalente en grupo y grado, o un puesto del rango inmediato inferior, cuando éste sea homólogo o afín en perfil, respecto a aquél por el que hubieren concursado inicialmente.

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

La selección permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Sistema. Su propósito es el garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más aptos para desempeñarlo. El procedimiento comprende exámenes generales de conocimientos y de habilidades, así como los elementos de valoración que determine el Comité respectivo y que se justifiquen en razón de las necesidades y características que requiere el cargo a concursar. Éstos deberán asegurar la participación en igualdad de oportunidades donde se reconozca el mérito. Para la calificación definitiva, los Comités aplicarán estos instrumentos, conforme a las reglas de valoración o sistema de puntaje.

El examen de conocimientos, la experiencia y la aptitud en los cargos inmediatos inferiores de la vacante serán elementos importantes en la valoración para ocupar un cargo público de carrera. No será elemento único de valoración el resultado del examen de conocimientos, excepto cuando los aspirantes no obtengan una calificación mínima aprobatoria. Cada dependencia, en coordinación con la Secretaría de la Función Pública establece los parámetros mínimos de calificación para acceder a los diferentes cargos. Los candidatos que no cumplan con la calificación mínima establecida no podrán continuar con las siguientes etapas del procedimiento de selección. En igualdad de condiciones, tienen preferencia los servidores públicos de la misma dependencia, procurando el equilibrio entre ambos géneros.

La Fig. 06 presenta una representación esquemática del proceso de ingreso al Sistema Profesional de Carrera en México, destacando cada una de sus fase: (1) autorización de la vacante, (2) elaboración del perfil laboral requerido para los candidatos al puesto, (3) las convocatorias públicas, (4) las distintas fases del proceso de selección, (5) en nombramiento y (6) la certificación del proceso.

**Fig. 06 – El ingreso en la carrera profesional del servicio civil mexicano: fases y componentes**



## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

Sólo en casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país - como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes - los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección que prevé la Ley en primera instancia, pero que deberá concursarse en un máximo de 45 días a partir de su ocupación, pudiendo participar en dicho concurso el propio ocupante de la plaza.

Los Comités Técnicos de Selección son los cuerpos colegiados que se integran en cada dependencia, así como en los órganos administrativos desconcentrados de la misma para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso y promoción en el Sistema. Dichos Comités se integran por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante, quien lo preside, un representante de la Secretaría de la Función Pública y un servidor público del área de recursos humanos de la dependencia o del órgano administrativo desconcentrado que designe el Comité Técnico de Profesionalización, quien fungirá como Secretario Técnico.

**Fig. 07 – Conformación de los Comités Técnicos de Selección (CTS) en México**

### Comité Técnico de Selección (CTS)

Los *CTS* deben fundamentar y motivar en actas de todos los acuerdos relativos a la operación del Sistema del SPC, Subsistema de Ingreso, al interior de las mismas dependencias. *El Representante de la SFP mediante el cumplimiento de sus atribuciones es quien previene, asegura y mejora la operación del SPC.*



Fuente: SFP México

Finalmente, en contra de las resoluciones que recaigan en el procedimiento de selección, el interesado podrá interponer ante la Secretaría de la Función Pública (SFP) un recurso

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

de revocación, en el que señale el acto que impugna, los agravios que fueron causados y las pruebas que considere pertinentes, siempre y cuando estén relacionadas con los puntos controvertidos. La Secretaría podrá solicitar que rindan los informes que estime pertinentes, quienes hayan intervenido en el procedimiento de selección y acordará lo que proceda sobre la admisión del recurso y de las pruebas que se hubiesen ofrecido, ordenando el desahogo de las mismas dentro del plazo de diez días hábiles, y vencido el plazo para el rendimiento de pruebas, la Secretaría dictará la resolución que proceda en un término que no excede de quince días hábiles.

Tomando en cuenta las dimensiones de la Administración Central en el país y los esfuerzos de recomposición de personal que ha experimentado en el aparato estatal mexicano - en seguimiento a las reformas estructurantes de los años 90 - la Secretaría de la Función Pública (SFP) ha elevado sobremanera la realización de concursos públicos en los últimos 10 años. Entre 2004 y 2013, el número de concursos realizados ha experimentado un incremento de más del 900% (Fig. 08).

**Fig. 08 – Número de puestos concursados y ganadores ingresados en la carrera [2004-2013]**



Fuente: SFP México

Dicha elevación ha impulsado la necesidad del desarrollo continuo de sistemas informáticos amigables, de grande capacidad e interconectados con el objetivo de centralizar, simplificar, acelerar y ofrecer mayor efectividad al proceso de ingreso en la carrera pública – alcanzado aún la gestión de los recursos humanos ingresados en términos de capacitación, desarrollo y evaluación; hasta su separación final del servicio civil.

### 5.3. Las herramientas de México: el sistema “RHNet” y el sistema “TrabajaEn”

Para el Gobierno Federal mexicano, ha sido de suma importancia utilizar los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos para evitar el dispendio de recursos y

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

promover la eficacia de su función en todos los órdenes. El uso de la tecnología, que facilite y mejore la funcionalidad de sistemas, ha permitido la prestación de servicios ágiles, oportunos y con los menores costos posibles. Bajo este contexto, de uso de la tecnología, el sistema informático *RHNet* administra los elementos sustantivos en materia de recursos humanos, a fin de contar con información oportuna que facilite y eficiente la gestión pública. Por ello, la información entre las dependencias y entidades y la Secretaría de la Función Pública en materia de recursos humanos, se maneja únicamente a través de ese sistema informático.

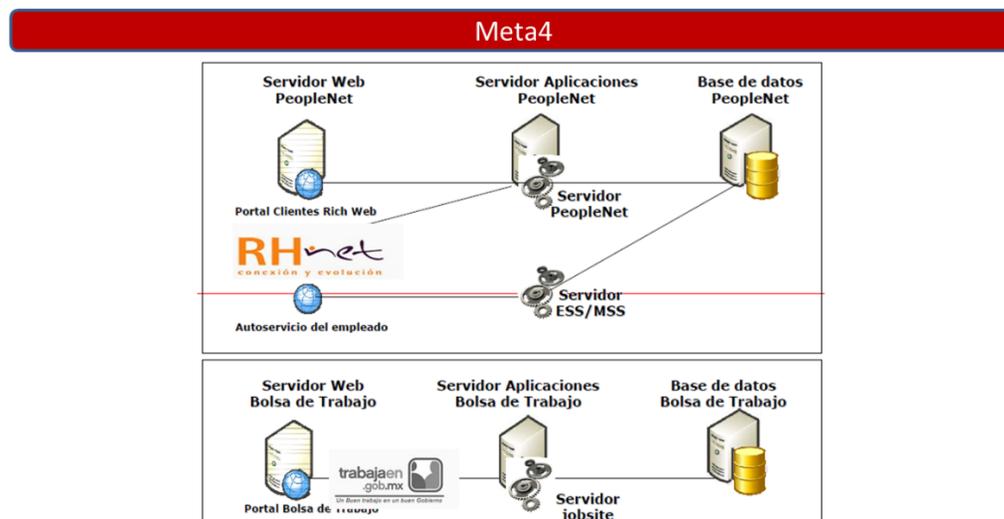
*RHNet* es el sistema informático administrado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) para la gestión y operación digital integrada del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que permite, entre otras cosas:

- Transmitir la información de los servidores públicos
- Efectuar trámites, autorizaciones y consultas en materia de planeación, organización y administración de recursos humanos
- Operar el Registro Único de Servidores Públicos
- Soportar el *TrabaaEen*

Todo ello, manteniendo un ambiente de interoperabilidad con otras aplicaciones del Gobierno Federal e Instituciones Educativas.

Fig. 09 – Arquitectura tecnológica de la herramienta *RHnet*

### RHnet - Tecnología



Fuente: SFP México

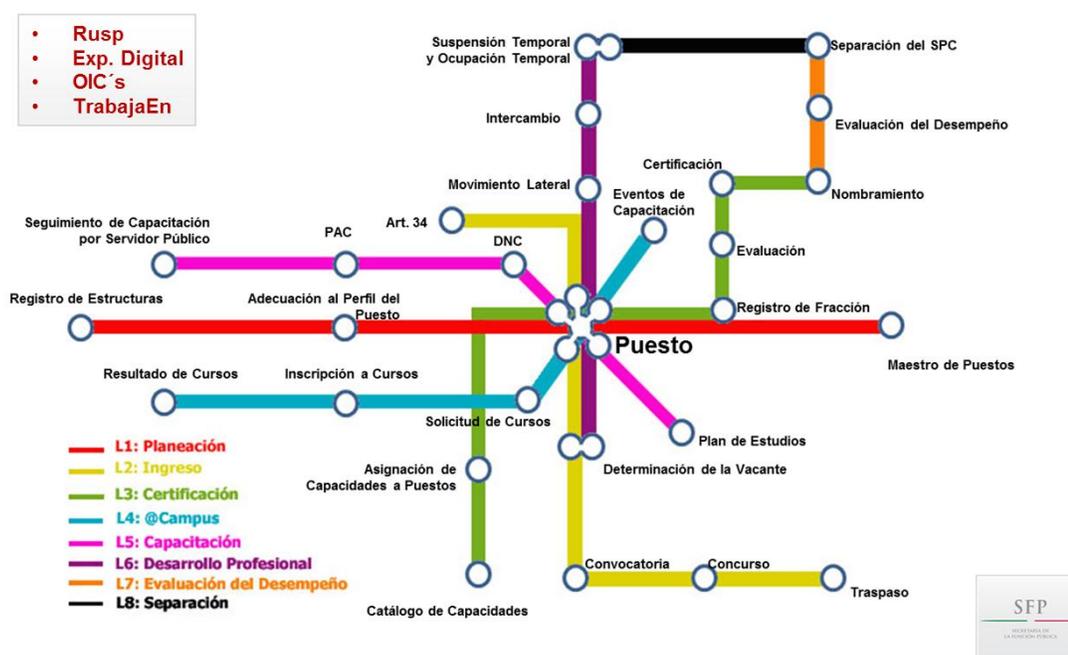
## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

Las dependencias y entidades son responsables de operar los módulos del sistema *RHNet* mediante la designación de uno o más servidores públicos para que - mediante el uso de roles específicos - efectúen trámites, soliciten autorizaciones y realicen consultas; así como también, tengan acceso a la información del servidor público generada en la dependencia o entidad de su adscripción. Los servidores públicos designados para estos efectos son responsables del uso, actualización y transmisión de la información del servidor público a la Secretaría a través del *RHNet*.

La Secretaría proporciona los programas informáticos a fin de que los servidores públicos designados puedan acceder a los módulos operativos del *RHNet*, conforme al Manual de Operación correspondiente. Este Manual establece los requisitos que deberán cumplir los servidores públicos designados, para operar los módulos. Para ello, la Secretaría asigna una clave de identificación a fin de integrar el registro de servidores públicos designados por las dependencias y entidades. Los datos personales serán considerados confidenciales, en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, por lo que las dependencias y entidades, al realizar mediante el *RHNet*, la transmisión de la información del servidor público y llevar a cabo trámites, autorizaciones y consultas, observarán las disposiciones en materia de protección, tratamiento, difusión y distribución de información pública y datos personales que resulten aplicables.

Fig. 10 – Diagrama de interconexión de la herramienta RH (subsistema de ingreso) con los demás subsistemas del SPC

### Rhnet: Vínculos Operativos con los Subsistemas del SPC



Fuente: SFP México

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

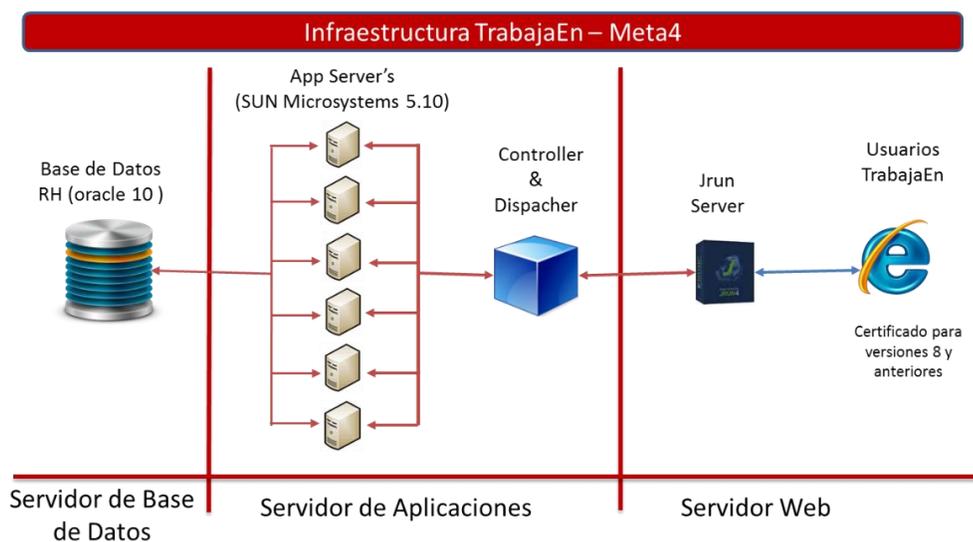
El sistema *RHNet* permite vincular los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera a partir de los puestos como eje de la gestión de los procesos involucrados soportados sobre una base de datos de servidores públicos que garantiza la consistencia y unicidad de la información.

El sistema se despliega en diferentes componentes o módulos, los cuales operan conectados e interrelacionados entre sí. Cabe señalar, que una de las principales dificultades en la implantación y operación de los Subsistemas del SPC ha sido la falta de integración, no operativa o técnica, sino de coherencia estratégica integral de los Subsistemas. Por ello, uno de los mayores retos que se enfrentan es permitir la coherencia estratégica del Sistema SPC, alineando las políticas y prácticas de personal y las prioridades de la organización para dar sentido y valor a las políticas y prácticas de gestión de la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos, sin caer en la simple administración rutinaria e inercial del personal, carente de impulso propio si se desliga de los objetivos institucionales. Lo anterior, permitirá la innovación de las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos en el contexto del servicio público de modo eficiente y eficaz.

Por su parte, *TrabajaEn* es un sistema de reclutamiento y selección electrónico el cual se creó para apoyar la implementación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Normativamente está definida como la herramienta diseñada para administrar la información relacionada con los procesos de reclutamiento y selección. A tal fin, sirve como ventanilla única para la recepción y procesamiento de las solicitudes de ingreso a los concursos públicos y abiertos e integra la Base de Datos de Talentos y está disponible en la página electrónica [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx).

**Fig. 11 – Arquitectura tecnológica de la herramienta TrabajaEn**

### TrabajaEn - Infraestructura



Fuente: SFP México

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

Con este sistema, las dependencias pueden, una vez registrada su estructura y descritos, perfilados y valuados sus puestos, emitir convocatorias para concursar sus puestos vacantes; configurar las bases y condiciones de selección de los puestos vacantes; operar el proceso de reclutamiento y selección; recibir currícula para la ocupación; realizar la pre-selección mediante filtros curriculares; aplicar herramientas de evaluación mediante el sistema; revisar resultados de las evaluaciones aplicadas; emitir mensajes de comunicación a sus aspirantes, registrar la entrevista de Comité; publicar el folio ganador; y registrar al candidato ganador en el Registro Único de Servidores Públicos (Rusp).

Fig. 12 – Ventanilla de acceso para usuarios en la herramienta *TrabajaEn*



Fuente: SFP México

Por su parte, los aspirantes a ocupar una plaza (sean los servidores públicos activos que quieren tener una mejor plaza, ex servidores públicos y profesionistas, recién egresados o ciudadanos en general), pueden utilizar el sistema *TrabajaEn* para registrarse en el sistema, lo que les permitirá recibir un número de folio de registro con el cual se identificarán en el portal; registrar los datos de su currículum; inscribirse en los concursos para la ocupación de vacantes (al momento de su inscripción el sistema de *TrabajaEn* se le asigna al aspirante un número de folio de concurso, el cual le permite identificarse confidencialmente durante el proceso; realizar búsquedas de las vacantes en concurso y aplicar evaluaciones desde su página personal.

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

**Fig. 13 – Ventanilla de consultas de vacantes para usuarios en la herramienta TrabajaEN**

Resultados de la Búsqueda						
Fin de Inscripción	Puesto	Dependencia	Estado	Salario Bruto	Solicitar	Detalle
15-10-2013	DIRECTOR DE ANALISIS LEGISLATIVO	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	95354.55	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	
15-10-2013	ANALISTA DE RIESGOS	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	17118.89	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	
15-10-2013	SUBDIRECTOR DE BANCA INDUSTRIAL	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	28664.16	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	
15-10-2013	JEFE DE DEPARTAMENTO DE REVISION DE OPERACIONES FISCALES	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	22153.30	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	
22-10-2013	ESPECIALISTA EN PROFESIONALIZACION C	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	14297.37	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	
15-10-2013	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE TRANSFERENCIAS FEDERALES	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	150220.27	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	
22-10-2013	JEFE DE DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO SUBSECR	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	DISTRITO FEDERAL	22153.30	Haga clic para solicitar inscripción a esta vacante	

Fuente: SFP México

*TrabajaEn* también permite:

- a) la publicación de concursos abiertos a todo público a nivel internacional;
- b) integrar todas las convocatorias que emiten las dependencias;
- c) compartir una base de datos de Talentos para toda la Administración Pública Federal;
- d) integrar toda la información de los procesos de reclutamiento y selección de las dependencias;
- e) mantener información estadística de todos los procesos de selección;
- f) dar a conocer resultados de cada fase o etapa, así como los aspirantes que continúan en los procesos mediante listas contenidas en el portal, los cuales son públicos (que están alineados con la Ley Federal de Transparencia de la Información);
- g) mantener la confidencialidad de los aspirantes asignándoles un folio para cada uno de los concursos en los que estén participando y;
- h) garantizar la igualdad de oportunidades mediante la aplicación de las mismas herramientas de evaluación para preselección de los candidatos.

Toda información es compartida para todas las dependencias y ayuda a la reducción de costos de evaluación y de tiempo invertido para los aspirantes, ya que con una sola aplicación de las evaluaciones un aspirante puede concursar en varios puestos con los mismos resultados.

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

---

En síntesis, las ventajas de los sistemas *RHnet* y *TrabajaEn* son las siguientes:

- Generan un costo único para la Administración Pública Federal. Si se descentralizara, cada Dependencia haría gasto en tecnología y en administración de sistemas.
- Permiten aplicar la normativa para todas las dependencias al mismo tiempo en forma inmediata, lo que produce una mejora de la Gestión y la homogenización de procesos en materia de Recursos Humanos.
- Facilitan el intercambio de operadores capacitados entre dependencias de la APF, reduciendo la curva de aprendizaje.
- Permiten la comparación del desempeño entre Dependencias, obtener las mejores prácticas y da transparencia al proceso de ingreso.
- El diseño y la implementación de los sistemas “*RHNet*” y “*TrabajaEn*” son impulsados por la necesidad de una planificación de recursos humanos que identifique, de manera más precisa, los candidatos a los servidores detentores de las capacidades específicas que necesita el Estado para cumplir con las políticas públicas prioritarias.
- Abarcan a toda la Administración Pública Federal de México.
- Permiten flexibilizar lo que es temporario y fijar en el tiempo lo que debe ser permanente. Por ejemplo, la descripción del perfil de competencia de un puesto no cambia en cada proceso de reclutamiento o selección de reemplazos, sino solamente cuando se autoriza la vacante.
- Disponen de un control de inconformidad y revocación, con distintos grados de privilegios para los administradores.
- El módulo de reclutamiento y selección incorpora un criterio novedoso: la realización de una entrevista para investigar en profundidad las habilidades requeridas para posiciones directivas. El doble reto, en este sentido, es permitir la adopción de criterios de selección más específicos que garanticen la objetividad necesaria para contar con los elementos más aptos para el ejercicio público.
- Los distintos módulos son integrados y se auto-retroalimentan. Así, por ejemplo: una entrada de información de carácter positivo en el módulo de mérito retroalimentará el perfil del candidato y registrará dicho reconocimiento para fines de un eventual proceso de promoción en la misma dependencia o de un reclutamiento/selección en otra dependencia pública.
- Son útiles en la rectificación de las competencias corrientes de los servidores actuales en razón de cambios en los perfiles de competencia para ocupación de un puesto. El sistema “acompaña” la adquisición de nuevas competencias por el servidor en el ejercicio de su función.
- Disponen hoy de alrededor de 38.000 perfiles de competencia definidos. Los perfiles de competencia para cada puesto son preparados por expertos en las dependencias del Estado a través de sus unidades administrativas de trabajo. Una vez que estén cargados en el sistema, los perfiles pueden ser cruzados para, vía doble chequeo, identificar inconsistencias.
- La selección y validación entre competencias laborales del concursado y perfil del puesto vacante no se da por una tabla de puntaje, sino por medio de criterios de

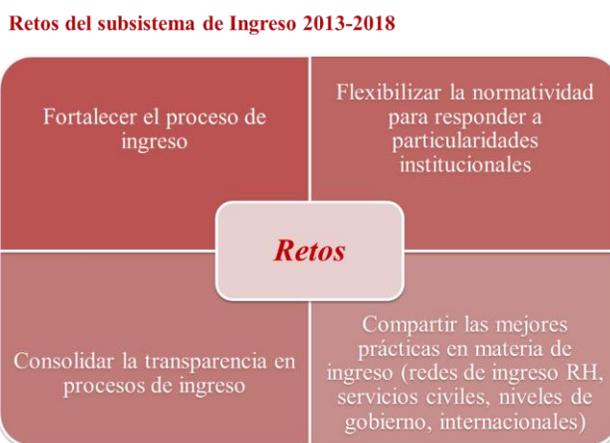
## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

evaluación cuantificables cruzados con catálogos de competencia comunes a cada subsistema.

Finalmente, a pesar de los 10 años en que México ha detonado una nueva política de gestión de recursos humanos en el ámbito del servicio profesional de carrera, no se han alcanzado los niveles óptimos requeridos para consolidarla de modo definitivo. Actualmente, aún se enfrentan retos en materia de profesionalización de recursos humanos en el país.

Para el caso del Subsistema de Ingreso, los principales retos se presentan en el cuadro siguiente:

**Fig. 14 – Subsistema de Ingreso al SPC en México: principales desafíos**



Fuente: SFP México

Finalmente, y en términos generales para el servicio civil mexicano en su conjunto, los principales retos en materia de profesionalización incluyen:

- Flexibilizar los marcos reguladores del SPC, para incrementar la capacidad de adaptación a entornos plurales y de reacción frente a los cambios.
- Reducir las regulaciones, para eliminar el alto y excesivo grado de burocratización de las prácticas de personal.
- Descentralizar la gestión para que las dependencias dispongan de adecuada autonomía para el ejercicio de sus responsabilidades en materia de sus recursos humanos.
- Hay un exceso de especificación de las tareas que introduce rigidez en la asignación del trabajo: se debe establecer criterios generales fácilmente adaptables.
- Que la movilidad sea una posibilidad real de crecimiento profesional, tanto en su dimensión interna como externa, eliminando las barreras horizontales y verticales injustificadas.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

- Agilizar los sistemas de reclutamiento y selección para que dejen de ser largos, complejos, y excesivamente formalizados.
- Equilibrar el peso, para el ingreso y el desarrollo, de los conocimientos y los méritos formales.
- Buscar mecanismos alternativos de promoción real, dado que actualmente ésta se halla dificultada por la existencia de barreras de rango que dificultan los ascensos.
- Establecer esquemas justos y adecuados de reconocimiento y estímulos al desempeño destacado, vinculado a mecanismos eficaces de evaluación.
- Que los estilos directivos no tiendan al paternalismo.
- Adoptar conductas de apoyo al personal, más que de exigencia: crear directivos públicos profesionales.
- Que el proceso de evaluación no sea un mero trámite. Que existan diálogos de desarrollo y las metas se establezcan con objetividad y vinculadas a los objetivos institucionales.
- Aprovechar al máximo el sistema de puntuación y valoración para el reconocimiento del mérito.
- Fomentar el que los superiores jerárquicos documenten las causales de separación en que incurren sus subordinados.

### **6. El caso de URUGUAY**

#### **6.1. El modelo de la Función Pública en Uruguay: una breve mirada**

En el marco del proceso de fortalecimiento institucional del Estado Uruguayo, se concibió la idea de crear un instrumento profesional para el reclutamiento y selección de personal destinado al servicio civil con el objetivo principal de *“asegurar el ingreso democrático al Estado”*.

Por medio del informe de situación elaborado por la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) en marzo de 2010, para la consideración del Consejo de Ministros, se puede identificar el primer antecedente de dicha iniciativa. El mismo en forma resumida expresaba que: *“Conforme al último diagnóstico disponible del Banco Interamericano de Desarrollo, el sistema de gestión del empleo en el Estado uruguayo, entendido como los procesos referidos a los flujos de entrada, movimiento y salida de personas, tenía serias debilidades particularmente en lo referido al ingreso a la función pública”*.

En este sentido, siempre según el mencionado informe, *“muchas veces depende más de la voluntad del jerarca la realización de concursos en base a mérito, que de la normativa y la institucionalidad. El principio de mérito se respeta en algunas unidades, mientras que en otras el mismo se encuentra comprometido”*.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

El diagnóstico del BID (2006) viene a confirmar algo previamente señalado por varios investigadores y analistas del Servicio Civil uruguayo, cuando afirmaban que se trataba de un sistema que si bien formalmente tiene regulaciones garantistas, existía un alto grado de informalidad - coexistiendo diversas situaciones funcionales muchas veces en una misma oficina”.

Para avanzar en la profesionalización del servicio civil uruguayo era necesario implementar una iniciativa que tratara de formalizar, uniformizar y sistematizar el proceso de reclutamiento y selección de los servidores civiles de la Administración Central – sin perjuicio de las garantías legales vigentes.

### **6.2. La selección de servidores civiles en Uruguay: las competencias de la ONSC**

En su artículo 60, la Constitución Política de la República Oriental de Uruguay establece que: *“La ley creará el Servicio Civil de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, que tendrá los cometidos que ésta establezca para asegurar una administración eficiente”*. Por lo cual podemos decir que los principios inspiradores se encuentran en los que determinaron al Constituyente a la hora de crear la Oficina Nacional del Servicio Civil

Asimismo, dispone el mismo artículo: *“Establécese la carrera administrativa para los funcionarios presupuestados de la Administración Central, que se declaran inamovibles, sin perjuicio de lo que sobre el particular disponga la ley por mayoría absoluta de votos del total de componentes de cada Cámara y de lo establecido en el inciso 4° de este artículo”*.

*“Su destitución sólo podrá efectuarse de acuerdo con las reglas establecidas en la presente Constitución. No están comprendidos en la carrera administrativa los funcionarios de carácter político o de particular confianza, estatuidos, con esa calidad, por ley aprobada por mayoría absoluta de votos del total de componentes de cada Cámara, los que serán designados y podrán ser destituidos por el órgano administrativo correspondiente”*.

Estos preceptos constitucionales de garantía funcional se conjugan con los que se persiguen en la Administración Central a través de los procesos de selección, los cuáles deben realizarse con criterios de eficiencia y eficacia. La Constitución Política también establece y garantiza la carrera administrativa (denominada conceptualmente de *“profesionalización”*) para los funcionarios presupuestados de la misma.

A su vez, entre otras normas que han atribuido diversas competencias a la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC), es posible realizar un breve análisis jurídico de las normas legales que sustentan con el proyecto:

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

- a) Ley Nro. 15.757 de 15 de julio de 1985, por la que se legisla sobre el Servicio Civil, otorgando competencias. Los cometidos originarios se han visto fortalecidos notoriamente con la aprobación de la Ley de Presupuesto Nacional, (2010-2015)
- b) Ley Nro. 18.719<sup>3</sup>, de fecha 27 de diciembre de 2010, la que estableció nuevas competencias que ahondan en el mismo sentido de racionalizar y simplificar los procesos. Se ha determinado la aplicación de un sistema orgánico de normas tendientes a uniformizar el ingreso en sentido amplio a la Administración Central<sup>4</sup>, y
- c) La Ley Nro. 19.121, de 20 de agosto de 2013 (Estatuto del Funcionario Público).

Diversas normas han atribuido competencias a la ONSC, por ejemplo, en materia de designaciones. Las designaciones en sentido estricto, de acuerdo al ordenamiento jurídico uruguayo, se refiere a aquellas que se dan para ocupar un cargo previsto en una estructura aprobada en una ley presupuestal y de contrataciones en general de personal. En este caso (contratación), no se está en presencia de un cargo y sí de una función; no obstante, ya sea para designar en un cargo o para contratar, se ha de requerir la existencia de una autorización legal (presupuestal) que otorgue las partidas correspondientes con tal objeto.

A su vez, dentro de los vínculos contratados se encuentran los que otorgan la calidad de funcionario público y las que no.

Como primer aspecto a destacar se encuentra que las designaciones, ahora en términos generales – es decir tanto en cargos, como en contrataciones - tienen que ceñirse a la previsión legal presupuestal y también por mandato constitucional.

En tal sentido y continuando con el análisis de sustento legal del proyecto, se dispone - tomando en consideración la Ley Nro. 15.757, en su literal e) - como competencias privativas de la ONSC:

*(...) Proyectar, con arreglo a las disposiciones estatutarias generales y, en su caso, a las particulares de cada Ente Autónomo, las normas destinadas a que la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, seleccionen y designen a su personal mediante concursos de oposición o de*

---

<sup>3</sup> A su vez la norma recién referida fue reglamentada por el Decreto del Poder Ejecutivo N° 56/011, de 7 de febrero de 2011, y más recientemente por el Decreto N° 223/013 del 1 de agosto del 2013.

<sup>4</sup> Artículo 127.- Incorpóranse al artículo 4° de la Ley N° 15.757, de 15 de julio de 1985, con las modificaciones introducidas por los artículos 22 de la Ley N° 15.851, de 24 de diciembre de 1986, 38 de la Ley N° 16.127, de 7 de agosto de 1990, y 17 y 18 de la Ley N° 18.172, de 31 de agosto de 2007, los siguientes literales:

O) Instrumentar y administrar un Sistema de Reclutamiento y Selección de los Recursos Humanos en el ámbito de los Incisos 02 al 15 del Presupuesto Nacional, de aplicación gradual, lo que se reglamentará dentro del término de ciento veinte días desde la aprobación de la presente norma.

P) Diseñar, definir y regular políticas de administración de recursos humanos, relativas tanto al análisis y evaluación ocupacional, determinación de competencias, definición del sistema retributivo y de vínculos con el Estado, así como toda otra cuestión relacionada con la gestión humana.

Toda decisión en las materias indicadas en el inciso precedente, en el ámbito de los Incisos de la Administración Central, deberá contar con el pronunciamiento expreso, previo y favorable de la Oficina Nacional del Servicio Civil, de conformidad con el procedimiento que indique el Poder Ejecutivo en la reglamentación”, en consecuencia los desafíos enarcados en la Ley nos comprometieron en forma definitiva.

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

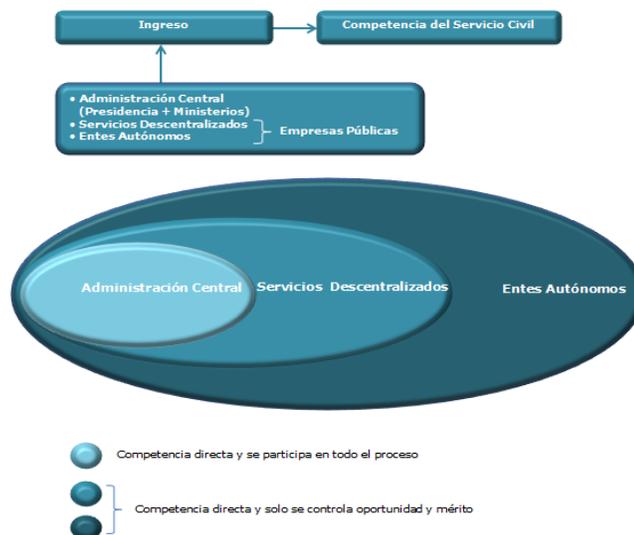
*méritos. Cada órgano, en la esfera de su competencia, podrá ponerlas en vigencia por vía reglamentaria.*

En tal sentido, las designaciones y contrataciones de la Administración Central, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados requieren, **en general**, el informe previo y preceptivo del Servicio Civil. Se menciona que “*en general*” existe un alcance a todos a todos los Entes Autónomos porque existen aquellos que por su autonomía constitucional (como es el caso de los Entes de Enseñanza, Universidad de la República y la Administración Nacional de Enseñanza Pública) no requieren de la autorización del Servicio Civil para designar a sus funcionarios. A nivel de la Administración Central, tampoco se requiere el informe preceptivo del Servicio Civil para designar al personal Policial, Militar y de Carrera Diplomática.

La ONSC, dependencia de la Presidencia de la República, es participante activa en la formulación de políticas de recursos humanos y orientadora de su ejecución en el Estado.

La Fig. 15 representa de modo esquemático, el ámbito de competencia de la ONSC en materia de reclutamiento y selección para el servicio civil uruguayo.

**Fig. 15 - Competencia de la ONSC - Reclutamiento y Selección**



Fuente: ONSC Uruguay

En todo este ámbito competencial, los principios orientadores de “*transparencia*”, “*participación ciudadana*”, “*legalidad*”, “*igualdad*”, “*acceso universal*”, “*eficacia*”, “*eficiencia*” e “*imparcialidad*” presentes en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública orientan las mejoras del proceso de selección de personal.

Además, para la concreción de los cambios derivados de los mandatos legales, se ahn de requerir varios “*factores de empuje*” del proyecto, los cuales podemos sintetizar de la siguiente manera:

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

---

- a) férrea voluntad política y compromiso de la Alta Administración,
- b) aplicación de recursos fiscales necesarios para su concreción; y
- c) movilización de conocimientos técnicos imprescindibles para su desarrollo.

### 6.3. La herramienta de Uruguay: el Portal “Uruguay Concurso”

El Gobierno Electrónico está directamente asociado a la construcción de una Administración Pública enfocada en el ciudadano, siempre accesible y más cercana haciendo uso intensivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs). Como indica el Ex-Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, “(...) *las TICs son una poderosa fuerza que pueden y deben estar adheridas a nuestra misión global de paz y seguridad y se las debe considerar como una herramienta fundamental que contribuya a la transparencia de los actos político-gubernamentales a favor del ciudadano de cada país*”.

En la terminología actual de proyectos, “*Uruguay Concurso*” se enmarca, en particular, en la modalidad denominada Gobierno a Ciudadano (Government to Citizen - G2C), que se definen como iniciativas del Gobierno destinadas a relacionar a los ciudadanos con los organismos públicos, a través del uso de las TICs.

En este sentido, el desarrollo de un sistema informático para el proceso de reclutamiento y selección de servidores civiles tendría que cumplir con un doble reto. Por un lado, el de ajustarse en forma precisa a las necesidades y condiciones de los concursos que realiza el Estado, donde las garantías de imparcialidad y debido proceso han de estar aseguradas; y por otro, el sistema debería ofrecerse adicionalmente como una herramienta de transparencia y rendición de cuentas desde el Gobierno hacia a la ciudadanía.

Por esta razón, la ONSC se abocó a formular un proyecto de ingreso a la administración central, concibiendo una propuesta enfocada a la ciudadanía y no solamente al funcionalismo del Estado. Se apostó por un sistema transparente, abierto, profesional y con igualdad de posibilidades para todos.

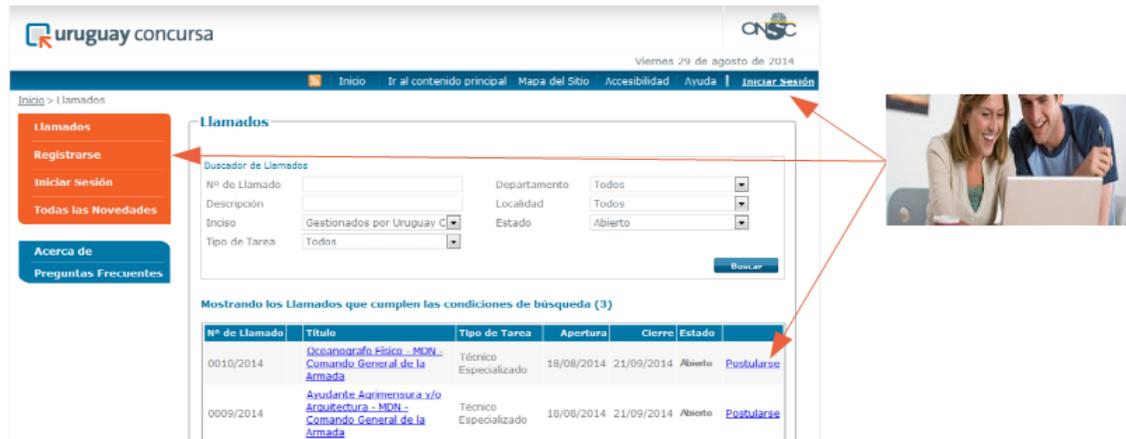
El 1 de abril de 2011, se inauguró el Portal “*Uruguay Concurso*”, el cual - creado y administrado por la ONSC - contemplaba la difusión centralizada de los llamados a puestos públicos por parte de la Administración Central y; de la gestión de los mismos apoyados en una herramienta informática. El Portal “*Uruguay Concurso*” se previó en dos etapas o versiones.

Actualmente, en su versión dos, se incrementaron las funcionalidades que ya tenía el Portal “*Uruguay Concurso*” desde el 1 de abril del año 2011 (en su versión 1).

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

Fig. 16 – Ventanilla de Consultas del Portal “Uruguay Concurza”

### Portal Uruguay Concurza



The screenshot displays the 'Uruguay Concurza' portal interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Ir al contenido principal', 'Mapa del Sitio', 'Accesibilidad', 'Ayuda', and 'Iniciar Sesión'. The main content area is titled 'Llamados' and features a search form with the following fields: 'Nº de Llamado', 'Departamento' (dropdown), 'Localidad' (dropdown), 'Estado' (dropdown), 'Inicio' (dropdown), and 'Tipo de Tarea' (dropdown). A 'Buscar' button is located at the bottom right of the search form. Below the search form, a table displays the results of the search, showing columns for 'Nº de Llamado', 'Titulo', 'Tipo de Tarea', 'Apertura', 'Cierre', 'Estado', and 'Postularse'. The table contains two rows of data, both with the state 'Abierto' and a 'Postularse' link.

Nº de Llamado	Titulo	Tipo de Tarea	Apertura	Cierre	Estado	Postularse
0010/2014	Decano Gráfico Físico - MDN - Comando General de la Armada	Técnico Especializado	18/08/2014	21/09/2014	Abierto	Postularse
0009/2014	Ayudante Agrimensura y/o Arquitectura - MDN - Comando General de la Armada	Técnico Especializado	18/08/2014	21/09/2014	Abierto	Postularse

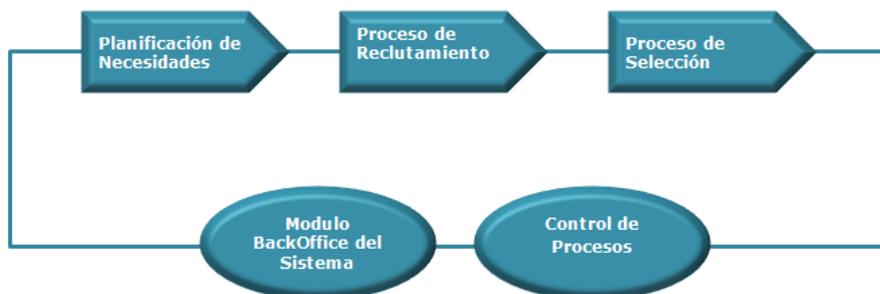
Fuente: ONSC Uruguay

Básicamente, el sistema gestiona la selección de candidatos postulantes al nivel de ingreso a la carrera pública. Las vacantes en nivel medio y alto son primero concursadas por la vía de ascenso interno. En el año 2013, fueron gestionados aproximadamente 1.500 concursos para 7.800 plazas vacantes, en un total aproximado de 372.000 postulaciones.

El sistema permite el registro del interesado y su postulación a concursos públicos de plazas vacantes. Una vez presentada la postulación, el candidato recibe instrucciones acerca de acciones a tomar a lo largo del proceso, a través de un correo electrónico. De la misma manera, el candidato tiene acceso a las decisiones del Tribunal/Comité de Selección.

Estructurada en módulos, la herramienta informática sistematiza las fases del proceso de reclutamiento y selección de Personal, de acuerdo con las etapas descriptas a la continuación:

Fig. 17 – Fases del Proceso y Módulos del Sistema “Uruguay Concurza”



Fuente: ONSC Uruguay

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

### *[1] Módulo “BackOffice”*

El módulo BackOffice<sup>5</sup> del Sistema de información “*Uruguay Concurso*”, hace visible en el portal [www.uruguayconcurso.gub.uy](http://www.uruguayconcurso.gub.uy) el producto de las actividades de los usuarios del sistema, en virtud de los roles y permisos de cada uno.

El BackOffice opera en dos módulos: a) Configuración y b) Ejecución. Asimismo, requiere para la totalidad de las convocatorias, una diagramación del Flujo de Proceso de Selección establecido en las Bases de Convocatoria mediante la Configuración de una serie de actividades.

Realizada esta actividad, se procederá a la publicación de la convocatoria en el Portal, momento en que el mismo comenzará a ser visible para la población y propiciará el inicio de postulaciones.

### *[2] Planificación de las Necesidades de Personal*

Previo a comenzar un proceso de convocatoria externa, las áreas de Gestión de Recursos Humanos o similares realizarán los esfuerzos pertinentes, a fin de lograr la satisfacción de las necesidades de personal con los recursos existentes, de acuerdo a las diversas posibilidades que la norma habilita. Cada segundo semestre, las áreas de Gestión de Recursos Humanos o la unidad organizativa que haga sus veces, planificarán las necesidades de personal para el siguiente año. Esta planificación deberá tener en cuenta tanto las vacantes de ingreso, como toda contratación que requiera de concursos públicos. En función de ello, la ONSC, en el primer semestre de cada año, trabajará coordinadamente con los Incisos, analizando las necesidades de personal (tanto desde el punto de vista de la dotación como de los perfiles requeridos), efectuando una planificación de recursos humanos previos a las decisiones que se adopten en relación al reclutamiento y selección.

### *[3] El Proceso de Reclutamiento: la elaboración y publicación del perfil*

Es el análisis tendiente a determinar el conjunto de requisitos y competencias que debe tener una persona para su adecuado desempeño en un puesto de trabajo. Dicho análisis se concreta en el documento “*descripción del puesto*” y deberá estar contemplado en el Plan Anual. El área de *Gestión de Recursos Humanos* del Inciso (Presidencia o Ministerio), junto a la Unidad Ejecutora a la que pertenece la función a proveer y la ONSC, trabajarán en forma coordinada para la elaboración del perfil del puesto y los requisitos necesarios para su desempeño, de acuerdo a las competencias que se definan en cada caso. Al redactar los requisitos exigidos para el acceso al puesto, la Administración deberá garantizar igualdad de oportunidades frente a un concurso.

---

<sup>5</sup> Es un módulo del sistema informático de Uruguay Concurso, que permite la construcción, publicación y gestión de los llamados, posibilitando así mismo la generación de indicadores y datos para el monitoreo de todos los llamados a concurso procesados en la unidad.

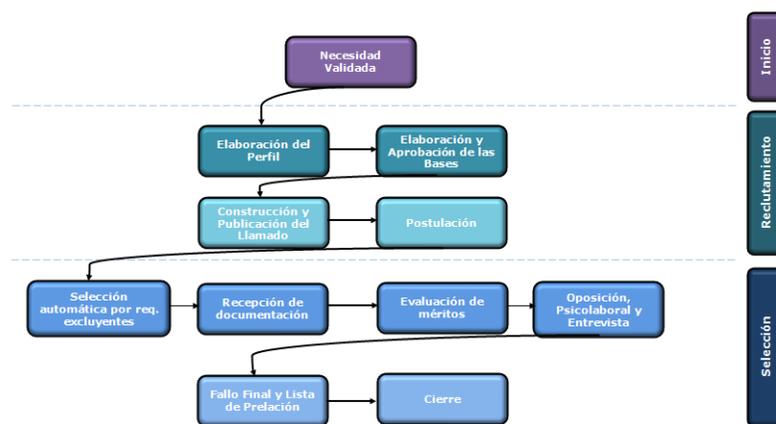
## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

### [4] El Proceso del Selección: postulación y el Tribunal del Concurso

La Selección es un proceso dirigido, pautado, racional, científico y ético. En líneas generales, un concurso transitará por las siguientes etapas, de acuerdo a lo previsto por el Art. 29 del mencionado Decreto Nro. 223/013:

- Creación del puesto y la necesidad;
- Configuración del llamado: se configura el llamado en el Sistema Informático de Uruguay Concurso (BackOffice) extrayendo la información de las bases del llamado;
- Publicación del llamado: Se publica el llamado en el Portal de Uruguay Concurso ([www.uruguayconcurso.gub.uy](http://www.uruguayconcurso.gub.uy));
- Postulación al llamado: Tomando del periodo de inscripciones, se habilita la postulación al llamado vía electrónica o administrativa;
- Instalación del Tribunal del Concurso: Se reunirá el tribunal designado que intervendrá en el llamado; fijando las pautas de trabajo y desarrollando las instancias correspondientes en la gestión del llamado

Fig. 18 – Etapas del Concurso de Selección al Servicio Civil en Uruguay



Fuente: ONSC Uruguay

### Otras garantías del “Uruguay Concurso”

La Unidad “Uruguay Concurso” del Servicio Civil se abocó, asimismo, a la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección y la planificación de talleres de capacitación tanto interna (dentro de la ONSC), como externa, es decir destinado a capacitar a miembros de tribunales de concursos, funcionarios dependientes de los diferentes Incisos o Ministerios alcanzados por el proceso. Le compete a cada Inciso designar a quienes capacitará para tal rol. En todo el proceso del concurso puede integrarse un delegado gremial, al que también se capacita.

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

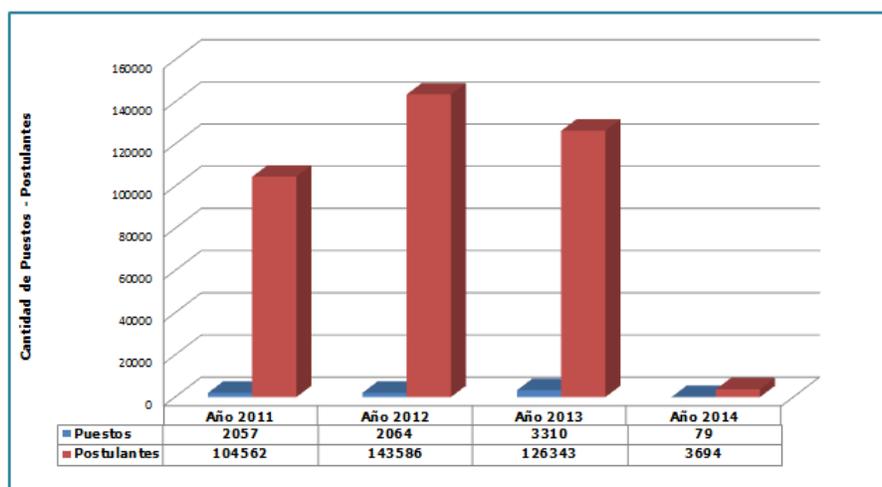
Las bases particulares de los cursos, la normativa vigente, especialmente los decretos que reglamentan los diversos regímenes contractuales, el decreto reglamentario del proceso de Reclutamiento y Selección (Decreto Reglamentario Nro. 223/013 del 1/8/013, antes citado) y fundamentalmente el Manual de Reclutamiento y Selección son normas que determinan el actuar del tribunal. Como capacitación adicional se elaboraron cursos de planificación para el adecuado desarrollo de bases y perfiles.

La publicidad en el Portal de los llamados a concursos, las comunicaciones permanentes de cada etapa, la asistencia personalizada en un Centro de Consultas los 365 días del año son otras de las garantías del sistema. El Sistema publicita las actas y demás comunicaciones con un número de participante garantizando el anonimato durante el desarrollo del proceso.

### Efectos del Portal “Uruguay Concurso”

Para agosto de 2014, las postulaciones llegaron a 378,185 (los registrados se pueden postular a más de una convocatoria). Asimismo, se han publicitado desde enero de 2011 a agosto del presente año (2014) a través del Portal un total de 1,363 concursos, para un total de 7,518 puestos de trabajo y para todas las modalidades definidas. Del total de concursos, casi un 9.8 % resultó desierto.

**Fig. 19 - Cantidad de puestos y postulantes por año en el Portal Uruguay Concurso**

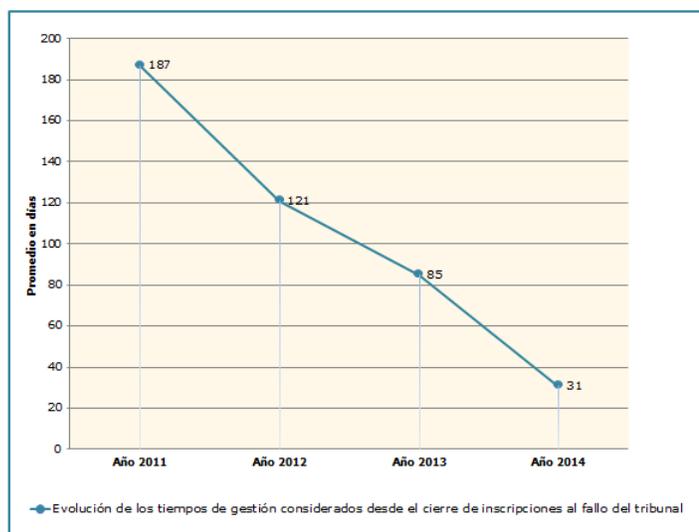


Fuente: ONSEC Uruguay

**Nota:** De acuerdo a lo establecido la Ley 19121 en su “Artículo 97. (Prohibición).- No se podrán celebrar contratos dentro de los doce meses anteriores a la finalización de cada período de gobierno...”. Por lo que se observa un importante descenso en la cantidad de concursos realizados en el presente ejercicio 2014

Además, la racionalización de los procesos hizo posible el acortamiento de los tiempos de gestión de los Concursos. Entre 2011 y 2014, el tiempo promedio para emisión del fallo final contado desde el cierre de las postulaciones, se ha reducido en más de 80%.

**Fig. 20 - Tiempos de Gestión del Concurso (promedio 2011 – 2014)**



Fuente: ONSEC Uruguay

El sistema permite fortalecer la transparencia: todas las convocatorias y resultados son publicados en un portal público. Al mismo tiempo, el sistema preserva la identidad del postulante durante el proceso de selección: su nombre solamente es visible a terceros al final del proceso.

Finalmente, corresponde indicar que a aquellos puestos de trabajo que por el perfil requerido pueda estar destinado a personas con bajo nivel educativo o población más carente, se podrá disponer de inscripciones administrativas a cargo de las unidades de Gestión de Recursos Humanos, garantizando nuevamente, que no se excluya a nadie por la falta de acceso a los sistemas informáticos.

En suma, la apuesta es a un sistema transparente, abierto, profesional y con igualdad de posibilidades para todos, que se vea reflejado en los siguientes aspectos: simplificación de las modalidades o vínculos contractuales; tribunales capacitados con certificación de al menos dos de sus tres miembros; participación gremial como veedores del proceso; racionalización del diseño de perfiles y bases de concurso; participación en el tribunal de un funcionario del Servicio Civil; actuación sustentada en normativa clara y en un moderno manual del proceso de reclutamiento y selección; y - en forma especial - la debida publicidad de las convocatorias en forma centralizada en el Portal <http://www.uruguayconcurso.gub.uy>, todo ello reafirma la idea central del proyecto, garantizar la transparencia de los procesos.

A su vez, las potencialidades del Sistema están dadas para optimizar la selección del nuevo servidor público, apostando a la profesionalización de la función pública, sin dejar de contemplar los desafíos de la hora con modelos más flexibles de vínculos contractuales.

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

---

Una adecuada selección, acompañada por las demás herramientas de Gestión de Recursos Humanos fortalecerá en definitiva, la Gestión Pública que se persigue, beneficiando en fin al ciudadano a quienes se sirve y se debe.

### 7. Análisis Comparativo

Diferencias y similitudes entre los casos de Brasil, México y Uruguay invitan a una reflexión comparativa entre los puntos de acercamiento y distanciamiento entre éstas experiencias. A continuación, se destaca un breve conjunto de hechos estilizados que puedan informar – a modo de reflexión - a otros países interesados en la adopción de sistemas similares según su propio modelo de función pública<sup>6</sup>.

[1] El *modelo de negocio* llevado a cabo por cada entidad rectora en términos del proceso de reclutamiento y selección tiene efectos directos sobre el diseño de la herramienta y también al revés. Mientras la Secretaría de la Función Pública (SFP) de México y la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) del Uruguay realizan todas las actividades de reclutamiento y selección bajo un régimen propio y centralizado (en ámbito público, donde todos los operadores del sistema son públicos; con excepción de los expertos involucrados en la preparación de los exámenes), los concursos públicos en Brasil se realizan de modo descentralizado y por medio de la contratación de un tercero prestador de servicios (en general, de naturaleza jurídica privada) técnicamente especializado y con experiencia comprobada (por ejemplo, una universidad, una fundación, un instituto de investigación) a través de una licitación pública. Esta conformación de *modelo de negocio* implica, por ejemplo, que gran parte de los datos sobre el perfil socio-económico y de las competencias laborales de los candidatos - interesados en la carrera administrativa en Brasil - escapan al alcance directo del SIAPE, actual plataforma ofrecida por el MPOG a través de la Secretaría de Gestión Pública (SEGEP). El actual sistema se limita a “*gestionar*” la relación laboral del servidor con el Estado a partir de su ingreso efectivo en la carrera pública.

Si por un lado, esta limitación puede verse superada por medio de la integración del sistema de prestadores de servicios privados a los sistemas públicos por medio de un sistema integrador, la transición del actual SIAPE al nuevo SIGEPE (que contempla un módulo de reclutamiento y selección) crea una oportunidad de reflexión más amplia acerca del rediseño de modelo de tercerización - actualmente vigente - hacia un dominio público integral del proceso.

[2] La normativa legal vigente, el asentamiento gradual de prácticas de gestión, y la percepción ciudadana acerca de los modelos de reclutamiento y selección a la carrera pública en cada uno de estos países; establecen límites al uso de métodos más adecuados para la selección del personal.

---

<sup>6</sup> Estos hechos preemiten acercarnos gradualmente a las recomendaciones elaboradas por los expertos que han participado de la Ronda en cuestión, con el apoyo de la OEA

## Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”

---

En el caso Brasil, desde la Constitución de 1988, la profesionalización del servicio público tuvo como uno de sus pilares el trato equitativo de todos los candidatos en el proceso de selección por medio de la adopción de requisitos de admisión y criterios de selección de objetividad estricta (tales como, la presentación de diplomas de grado a nivel de bachillerato y la realización de exámenes estandarizados para medir el conocimiento técnico). Desde entonces, la buena reputación del concurso público – percibido por los ciudadanos como de alta credibilidad y bajísima captura política – ha dificultado la introducción de métodos de selección que introduzcan algún grado de subjetividad en la evaluación de los candidatos (tales como entrevistas, juegos, dinámicas de grupo). Dichos métodos son útiles para escrutar habilidades transversales (gerenciales, inter-personales e intra-personales) que se requieran en puestos directivos y para probar, de antemano, el interés del candidato en la carrera objeto del concurso para el cual aplica.

Desde el punto de vista comparativo, los métodos adoptados por la SFP de México y la ONSC del Uruguay suelen ser más proclives a una mejor adaptación de las habilidades no técnicas del candidato con el perfil requerido para la vacante. Las capacidades técnicas requeridas (incluidas el dominio de idiomas y computación) son fijadas por la funcionalidad técnica del puesto y las habilidades generales (dichas transversales, tales como liderazgo, inclinación para el trabajo en equipo y comunicación interpersonal), las cuáles son fijadas en razón al nivel gerencial del puesto. En el caso de estos países, en que pese al grado de subjetividad que incorporan al proceso de selección, estas habilidades livianas (del término original en inglés, “*soft skills*”) son evaluadas por medio de entrevistas con una mayor profundidad y a través de dinámicas de grupo.

En Uruguay, la entidad interesada indica a la ONSC que tipo de evaluación de competencia desea para la posición en concurso: “oposición” (que resulta en examen objetivo para diversos candidatos) o “entrevista” (que resulta en la evaluación subjetiva de diversos candidatos), siempre combinado con una evaluación objetiva del mérito – con base en evidencia profesional y académica.

En México, una vez que el candidato demuestre tener estas habilidades, el sistema puede registrar una certificación de estas habilidades livianas en favor del candidato bajo el puesto a la que postula; sin efecto para postulaciones similares o equivalente.

[3] Por último, el contexto institucional de cada país también influye en la forma de cómo se lleva a cabo el proceso de ingreso a la carrera pública en cada uno de los países. En Uruguay, la ONSC administra una ventanilla única dedicada – exclusivamente - a la gestión del proceso de reclutamiento, selección e ingreso del personal y se responsabiliza, también, por la realización del concurso público. Asimismo, es necesario mencionar que la gestión del personal que ingresa a la carrera pública es de carácter descentralizado por la entidad que lo lleva a cabo. En México, como se ha visto, la ventanilla no es única y están presentes dos sistemas integrados pero con funciones específicas: el “*TrabajaEn*” y el “*RHNet*”. La SFP tiene a su cargo la definición del perfil del puesto, mientras que los exámenes - en algunos casos - son diseñados por prestadores de servicios especializados. Ya en Brasil, no hay ventanilla única de reclutamiento y selección, y los concursos públicos se realizan de forma descentralizada de acuerdo con las necesidades de personal

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

y perfiles de competencia requeridos por cada Ministerio/Agencia Gubernamental. Todavía, la realización de un concurso por el Ministerio o Agencia Gubernamental interesada depende de la aprobación previa del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión (MPOG) – a través de la Secretaría de Gestión Pública - para fines de control respecto de los recursos fiscales comprometidos y monitoreo cuantitativo del personal bajo la Administración Pública Federal.

### **8. Recomendaciones**

Todo sistema de gestión de empleo público – parte esencial de cualquier servicio civil que se pretenda profesionalizado – debe regirse por los principios básicos de isonomía, garantía, transparencia. Para cumplir con estos principios organizativos, los expertos de la Secretaría de la Función Pública (SFP) de México y de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC) del Uruguay sugieren la adopción de un conjunto de buenas prácticas entendidas como útiles en materia de reclutamiento y selección; con el objetivo de atraer más y mejores talentos para los servicios civiles de la región. Dichas recomendaciones se indican a continuación:

1. El reclutamiento se debe hacer de manera profesional, abierta y por criterios objetivos (no arbitrarios);
2. Los medios de reclutamiento utilizados deben ser de fácil acceso y producir un número adecuado de candidaturas para los puestos requeridos;
3. A lo largo del proceso deben existir prácticas y procedimientos formales que impidan la politización, el clientelismo y el patronazgo
4. Deben existir mecanismos que impidan la discriminación de quiénes van a ingresar al servicio público por cualquier razón sea sexo, edad, raza – salvo en caso de discriminación positiva a favor de grupos minoritarios vulnerables.
5. La selección de los recursos humanos deben realizarse con base en competencias técnicas y habilidades personales, según perfiles diseñados conforme a normas técnicas previamente validadas que indiquen la idoneidad profesional del postulante.
6. Los organismos rectores de la selección deben tener una autonomía importante del poder político a la hora de organizar los nombramientos, tener personal profesional en el campo del reclutamiento y selección, y ejercer la supervisión del sistema de recursos humanos.
7. Para uniformizar las convocatorias externas en la Administración Central, se debe definir el sistema centralizado profesional y meritocrático – si es posible con la adopción de una ventanilla única de ingreso que permita acompañar de modo integral al candidato (desde su manifestación de interés en la vacante hasta su ingreso en el servicio civil) y transparentar el proceso de selección hacia la ciudadanía en general.
8. En el informe previo de los procesos de selección desde las distintas organizaciones del sector público (que realizan o contratan la realización de concursos) hasta las entidades rectoras de la administración pública (que los autorizan o validan), se deben considerar la oportunidad y la conveniencia de las contrataciones que se proponen, como criterio de racionalización de la función pública.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

9. De entenderse oportuno proceder a la provisión de los puestos solicitados, la guía fundamental para la acción supervisora de las entidades rectoras de la administración pública debería de ser el aplicar las más modernas técnicas en materia de selección, otorgando las máximas garantías para la Administración y a los ciudadanos participantes de los concursos públicos.
10. La difusión de la totalidad de las convocatorias para concursos públicos hacia las carreras en la Administración Pública, debe ser de carácter obligatorio. Para ello, deben fijarse reglas mínimas de publicidad que garanticen un nivel de conocimiento público adecuado con las convocatorias que se realicen.
11. Técnicos de las entidades rectoras del servicio civil o similares, deben participar activamente de los trabajos relativos al diseño de los proceso de selección. En casos donde el servicio civil ha alcanzado un nivel mínimo de profesionalización, se debe considerar la participación de representantes de estas entidades rectoras o de las organizaciones públicas contratantes en los Comités o Tribunales de Selección.

Para finalizar, cabe señalar que aún cuando se establezca un conjunto de directrices que represente un mínimo deseable para los sistemas de gestión de recursos humanos dentro del ámbito del servicio civil, dichas recomendaciones deben considerarse a la luz de las características particulares (por ejemplo, los marco jurídico-legales, la institucionalidad, la estructura organizativa y los espacios de competencia) de las entidades rectoras en cada uno de los países de las Américas.

### **9. Conclusiones**

Como se ha visto, el uso de sistemas informáticos integrados para la gestión de recursos humanos es de fundamental importancia para garantizar una gestión efectiva del talento humano en el ámbito de los servicios civiles de la región.

Desde el punto de vista de la *eficiencia*, queda evidente la necesidad de considerar la adopción de sistemas integrados que permitan gestionar cantidades masivas de datos provenientes de fuentes diversas en tiempo real, en la medida que los sistemas del servicio civil se vayan masificando y profesionalizado. Esta necesidad se muestra especialmente urgente cuando se percibe, en algunos países, una fuerte tendencia hacia la recomposición del contingente laboral del sector público - otrora - adversamente afectado por las reformas estructurales de reducción del tamaño del Estado a mediados de los años 90.

Además de las evidentes ganancias en términos de la facilitación del procesamiento de datos a larga escala, los sistemas informáticos permiten mejoras en la efectividad por medio de la preservación y la protección de la información, un acceso controlado y seguro desde terminales móviles vía Internet, la actualización precisa y a tiempo real de los registros (evitando errores materiales) por distintos usuarios y, entre otras funcionalidades, la adición de datos para fines de planificación de las necesidades y usos de las competencias laborales disponibles al Estado.

## **Informe sobre Brasil: “Seleccionando Mejores Servidores Públicos: Sistemas Integrados de Gestión de Personal en Brasil, México y Uruguay”**

---

Por último, cuando sean diseñadas estas soluciones tecnológicas de gestión masiva de información en base a los usuarios finales (por ejemplo, hacia el candidato postulante y el servidor civil ingresado en la carrera) y sean ofrecidas por medio de portales abiertos a través del Internet, deberían también de servir como poderosas herramientas para el fortalecimiento de la *transparencia* pública en la fase de ingreso a las carreras de acceso al servicio civil que ofrece el Estado.

Sin embargo, no es posible dejar de señalar que la diversidad de las herramientas utilizadas por las distintas organizaciones nacionales rectoras del servicio civil en las Américas, evidencian la necesidad de la adaptación de cada solución tecnológica a las especificidades institucionales y legales de cada país.

Por reflexionar, sobre la adopción de estas soluciones en sus contextos institucionales específicos, los liderazgos públicos a cargo del avance de la profesionalización de la carrera pública tienen la oportunidad de abordar, discutir, criticar y proyectar mejoras continuas y cambios disruptivos en sus propios modelos de función pública – como en el caso del diseño del nuevo sistema de gestión de personal brasileño, el SIGEPE.

Así, estos liderazgos podrán acercarse progresivamente, y cada cual a su modo, a la profesionalización de los servidores públicos requeridos por la creciente complejidad de las políticas públicas; a los patrones de transparencia pública demandados por una ciudadanía cada vez más activa, y a los niveles de efectividad requeridos en la atracción y en el aprovechamiento del talento humano de que disponen.