

# Modelo para implementar un Sistema de Carrera Administrativa Municipal\*

Carlos Olivas Rojas\*\*

---

DESARROLLA UN MODELO APROPIADO PARA IMPLEMENTAR LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN LOS GOBIERNOS LOCALES, QUE TIENDA A MEJORAR LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN LAS INSTANCIAS MUNICIPALES.

PALABRAS CLAVES: FUNCIONARIO PÚBLICO / CARRERA PROFESIONAL / GOBIERNO LOCAL

## Introducción

En varios países de la región, el concepto de Carrera Administrati-

va ha sido enfocado, especialmente en el sector municipal, a lo que generalmente se denomina como empleo público o servicio civil. Es decir, se refieren al marco normativo y procedimental que debe existir para

---

\* Documento presentado en el XIV Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Profesionalización de la Función Pública y Gestión de Calidad", realizado del 16 al 18 de julio del 2008, en Santo Domingo, República Dominicana, y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Secretaría de Estado de Administración Pública, SEAP, de República Dominicana.

Este Modelo de Implementación de Carrera Administrativa Municipal fue elaborado en abril del 2008 para la Unión Nacional de Gobiernos Locales de Costa Rica, UNGL, órgano asociativo de las municipalidades de ese país.

Su propósito es constituirse en una de las herramientas de apoyo que la UNGL quiere brindarle a todas las municipalidades del país, bajo parámetros de eficiencia y desarrollo integral y direccionado a la profesionalización de todos los servidores públicos municipales.

---

Este modelo fue presentado en una asamblea de Jefes de Recursos Humanos de las municipalidades, celebrada a finales de abril, en la que fue aceptada quedando pendiente de incluirse algunas modificaciones expuestas por los presentes en ese evento.

\*\* Asesor Técnico en Carrera Administrativa Municipal de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional en Centroamérica y el Caribe, DEMUCA.

Recibido: 16 de junio del 2008.  
Aceptado: 28 de julio del 2008.

regular las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, dentro de principios de igualdad, mérito y capacidad.

Esta propuesta, aborda el concepto de la carrera administrativa desde una perspectiva más técnica, conceptualizada como un sistema por medio del cual se establecen una serie de elementos para el desarrollo de todos y cada uno de los funcionarios municipales, en concordancia con el desarrollo organizacional de cada municipalidad. Comprende obviamente el marco regulador de empleo público, pero propone una serie de interrelaciones para que exista un proceso sistemático en el desarrollo de los funcionarios y la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Este sistema establece dos ejes de carrera administrativa.

- Un primer eje se fundamenta en los conceptos de promoción, entendido como todo ascenso de los funcionarios a puestos superiores, o la reasignación de sus puestos a categorías superiores.
- El segundo eje, se centra en la profesionalización del funcionario en su cargo. Para esto, el sistema establece una estructura de niveles, factores, condiciones y puntuaciones que cada funcionario debe alcanzar dentro del proceso de Carrera Administrativa.

Se establecen las relaciones de este sistema con los diferentes procesos de la Gestión de Recursos Humanos, siendo Capacitación el componente principal y estratégico para el Sistema de Carrera Administrativa. No obstante, resultan fundamentales también los componentes de análisis ocupacional y evaluación del desempeño.

Asimismo, los elementos del sistema y las condiciones que se plantean para los procesos de recursos humanos están ligados a la necesidad de una estrategia organizacional para que el desarrollo individual sea consecuente con el de la organización.

### **Sistema de Carrera Administrativa**

El Sistema de Carrera Administrativa municipal, desde un enfoque técnico de la gestión de recursos humanos, es un sistema de factores, criterios y condiciones por medio de los cuales se establece un proceso continuo para el mejoramiento y el desarrollo de todos y cada uno de los servidores municipales, consecuente con el mejoramiento y el desarrollo de la organización.

Todo funcionario municipal deberá ser parte del proceso de carrera administrativa, una vez superado el período de prueba, y será de aplicación para todos los

puestos, sean estos operativos, técnicos, administrativos, profesionales o directivos

### **Los ejes de la Carrera Administrativa**

La Carrera Administrativa es un proceso que cada funcionario va cumpliendo paulatinamente para asumir otros cargos superiores, o para adquirir un nivel mayor dentro de su mismo cargo, bajo un concepto de profesionalización de competencias. De acuerdo con esto, la Carrera Administrativa tendrá dos ejes:

- *Un eje vertical*, que comprende:
  - La promoción de los servidores municipales a puestos superiores.
  - La reasignación del puesto de un servidor municipal a niveles superiores.
  - La preparación de servidores municipales para ocupar puestos superiores, dentro de un plan de sucesiones.

Los servidores municipales de carrera, podrán optar a puestos superiores siempre y cuando reúnan los requisitos del puesto a ocupar. Para esto existen tres vías, el ascenso directo, el concurso interno y

la reasignación del puesto. También podrán ser parte de un plan de sucesiones integrado a los planes estratégicos de la organización. La promoción es el elemento usual de la Carrera Administrativa Municipal que implica siempre un cambio de un cargo a otro en un nivel superior.

- *Un eje horizontal*, que comprende el avance paulatino de los servidores municipales a diferentes niveles establecidos en la Carrera Administrativa pero dentro de su mismo cargo, conforme el cumplimiento de una serie de condiciones y factores debidamente normados. La Carrera Administrativa en este eje conlleva:
  - Un proceso de capacitación del funcionario dirigido a alcanzar un perfil ideal de capacitación, determinado en la descripción del cargo.
  - Establecer el plan de capacitación individual, es decir, un plan por cada servidor municipal, que se registrará en el plan estratégico de capacitación.
  - El cumplimiento de otros elementos determinados en el Sistema de Carrera Administrativa para cada cargo, los que se detallan más adelante.

- Alcanzar los niveles establecidos en la carrera administrativa a lo largo de varios años.
- Obtener una bonificación, como incentivo económico, conforme se vaya alcanzando cada nivel de la Carrera Administrativa.

El eje vertical representa una condición típica de la Carrera Administrativa, basado precisamente en la promoción a puestos superiores. Pero no siempre las estructuras organizacionales garantizan posibilidades múltiples para todo el personal, por lo que se hace imprescindible también el eje horizontal de la Carrera Administrativa, que garantice un proceso de desarrollo de los funcionarios independientemente de las alternativas que pueda tener o no para escalar puestos superiores. Inclusive, para los efectos de promoción puede considerarse, como un criterio a valorar, el nivel alcanzado en la Carrera Administrativa en su cargo dentro del eje horizontal.

Con base en estos preceptos, la Carrera Administrativa se constituye en un derecho de todo trabajador municipal para su desarrollo y promoción. Pero al mismo tiempo, se convierte en una de sus obligaciones en virtud de que nadie puede estar sin un plan de desarrollo individual, como parte de un desarrollo organizacional, y su no cumplimiento, por su propia negligencia o desobediencia, puede constituirse hasta en falta grave de sus obligaciones.

### ***Elementos a considerar en la Carrera Administrativa para el eje vertical***

El Sistema de Carrera Administrativa en el eje vertical tendrá los siguientes elementos:

- La Ley de Carrera Administrativa Municipal.
- El Reglamento a la Ley de Carrera Administrativa Municipal.
- Manuales de Procedimientos y Normas de Reclutamiento y Selección.
- Cualquier otro elemento técnico o normativo propio de cada municipalidad.
- El Manual de Clases y Cargos de la Municipalidad.
- Con base en los planes estratégicos de la organización.

### ***Elementos a considerar en la Carrera Administrativa para el eje horizontal***

Siendo que el eje horizontal comprende el desarrollo del personal dentro de su mismo cargo, el Sistema de Carrera Administrativa para ese eje establece los siguientes elementos:

- Niveles de la carrera administrativa.
- Factores.
- Métrica de los factores.
- Comisión de Carrera Administrativa.
- Reglamento de Carrera Administrativa.

### *Niveles de la Carrera Administrativa*

El sentido de la Carrera Administrativa es garantizar un proceso de mejoramiento del capital humano de la organización. Las condiciones propuestas en este modelo de Carrera Administrativa se sustentan en un sistema permanente de mejoramiento del servidor municipal a lo largo de un período de tiempo, en el que el funcionario tendrá a corto, mediano y largo plazo una serie de metas por cumplir.

Para efectos de este modelo, se propone que la Carrera Administrativa horizontal tenga cuatro niveles de desarrollo, con un mínimo de tres años de prestación de servicios para cada nivel. Es así que para cumplir el primer nivel, el funcionario municipal deberá tener al menos tres años de prestación de servicio y el cumplimiento de los demás factores determinados en la Carrera Administrativa. Para el segundo nivel, deberá tener no menos de seis años de prestación de servicios, nueve años para el tercer nivel

y doce años para el cuarto nivel y el cumplimiento de los demás factores determinados en la Carrera Administrativa respectivamente.

Lo que se pretende es que, por ejemplo, un funcionario con más de diez años de laborar para una municipalidad en un mismo cargo, aún se sienta dentro de un proceso de Carrera Administrativa con metas por cumplir, dentro de una estructura preestablecida por la organización.

Cada cargo tendrá entonces cuatro niveles de Carrera Administrativa. En cada nivel se debe establecer los factores y su puntaje para cada cargo.

### *Factores*

Los factores son los criterios de evaluación con los que se va a medir a los funcionarios municipales en el Sistema de Carrera Administrativa. Para este modelo, se consideran los siguientes factores:

- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Instrucción de capacitación.
- Experiencia en comisiones o equipos especiales.
- Años de experiencia en el cargo.
- Coordinación de proyectos.
- Charlas, exposiciones o conferencias.

- Publicaciones (artículos en revista especializada, libros o capítulos de libros, monografías, documentos técnicos o manuales).
- Dominio del idioma inglés
- Nivel académico

### *Características y condiciones de cada uno de los factores*

*Capacitación:* uno de los objetivos de este sistema es que el perfil de cada cargo contemple un perfil ideal de la capacitación que el titular del puesto debe alcanzar como parte de la profesionalización del titular en el cargo. Es uno de los factores más importantes de la Carrera Administrativa en este eje horizontal. Estará presente en todos los cargos y niveles de la Carrera Administrativa. De ahí que el Sistema de Capacitación en la Gestión de Recursos Humanos es fundamental para el desarrollo de la Carrera Administrativa.

*Evaluación del desempeño:* la Carrera Administrativa de cada funcionario municipal debe ser consecuente con su rendimiento personal y la consecución de resultados. Pero, al mismo tiempo, los resultados individuales deben estar ligados a los resultados de la organización, porque no tendría sentido un desarrollo individual sino existe uno organizacional. El uso del factor *Evaluación del desempeño* sin que esté ligado a un sistema de evaluación organizacional tendría poco valor

estratégico. Este es uno de los factores aplicable para todos los cargos y en todos los niveles de la Carrera Administrativa.

*Instrucción de capacitación:* este factor, es uno de los más estratégicos de la Carrera Administrativa para todos los cargos de la organización. Un funcionario que haya superado los primeros dos niveles de la Carrera Administrativa, debería estar en la capacidad de entrenar o capacitar a otros funcionarios, porque a ese nivel debe mostrar una capacidad profesional del cargo a raíz de los años de experiencia, la capacitación y el cumplimiento de los demás factores establecidos en la Carrera Administrativa. Esto además, enriquece las tareas del cargo, y se le da un valor agregado a los funcionarios que han alcanzado esos niveles. Por eso el uso de este factor debe considerarse para los niveles tres y cuatro de la Carrera Administrativa, tomando en cuenta que en los niveles anteriores haya recibido la formación necesaria para instruir capacitación.

*Experiencia en comisiones o equipos especiales:* el dinamismo en las organizaciones lleva a sus miembros a asumir roles que no necesariamente correspondan al puesto para el que fueron contratados, pero que el sistema los hace partícipes de esos roles, y no menos debe ser la responsabilidad y la calidad de su trabajo en ese tipo de actividades, llámense comisiones, comités, equipos de trabajo, como por ejemplo Comisiones de Salud

Ocupacional, Brigadas, Comités de Calidad, Equipos de Empoderamiento, Comisiones Interinstitucionales, etc. Se puede considerar la experiencia como miembro o como coordinador, institucional o interinstitucional. Este es otro factor que debe estar presente para todos los cargos de la organización, en cualquiera de los niveles de la Carrera Administrativa.

*Años de experiencia en el cargo:* este es un factor que por sí solo podría considerarse muy subjetivo. Al final de cuentas la experiencia se demuestra en el conocimiento, en el rendimiento y en la consecución de resultados. Sin embargo, en esta propuesta de Carrera Administrativa, el factor años de experiencia se está considerando para determinar los niveles de la Carrera Administrativa, como un parámetro de tiempo, de tal manera que el funcionario municipal, dentro de este sistema, tendrá metas a corto, mediano y largo plazo por alcanzar, de acuerdo con los criterios establecidos en el apartado anterior: *Niveles de la Carrera Administrativa*.

*Coordinación de proyectos:* este es un factor que diferencia a nivel profesional y de dirección a aquellos funcionarios que asumen roles adicionales en la organización, como en el caso de la coordinación de proyectos, donde implica el manejo de recursos financieros, técnicos u otros, aspectos que les deriva una gran responsabilidad por su administración y el logro de los objetivos. Debe ser aplicable para los

niveles tres y cuatro de la Carrera Administrativa.

*Charlas, exposiciones o conferencias:* parte de la experiencia técnica o profesional debe comprender este tipo de actividades. Es un factor que quedaría supeditado a ciertos cargos desde el segundo nivel de la Carrera Administrativa.

*Publicaciones:* son productos muy tangibles y que implican un esfuerzo adicional por no ser generalmente parte de las actividades de un puesto. También es un factor que puede tomarse en cuenta para ciertos cargos en los niveles tres y cuatro de la Carrera Administrativa.

*Dominio de idioma inglés:* hoy día el dominio del idioma inglés, como lengua universal, constituye un factor crítico en el desarrollo de las personas y de las organizaciones. De ahí que es un factor que se puede considerar en la Carrera Administrativa, sobre todo para los puestos profesionales y gerenciales, así como algunos puestos técnicos, en los niveles tres y cuatro de la Carrera Administrativa. No se descarta considerar este factor para todos los puestos, sobre todo cuando la municipalidad sea representativa de una zona de altos índices de turismo.

*Nivel académico:* en este factor, se va a considerar los atestados académicos que estén por demás del requisito mínimo establecido para el puesto. Si bien, con este factor se pretende reconocer el esfuerzo del funcionario municipal por

continuar sus estudios, no debe ser una limitante en la Carrera Administrativa, por lo que deberá ser considerado bajo el concepto de *factor suplementario*, es decir, que a falta de puntos en alguno de los otros factores para alcanzar un determinado nivel, puede considerarse el puntaje que tenga en este factor, de acuerdo con la tabla propuesta en la métrica (ver apartado *Métrica de factores*). Sin embargo, no podrá sustituir los factores Capacitación, Evaluación del desempeño y Años de experiencia en el cargo. Este factor puede estar presente en cualquier nivel de la Carrera Administrativa.

Cada municipalidad puede considerar otros factores no contemplados en este modelo, determinan-

do para qué cargos y niveles aplicaría y las condiciones respectivas.

Debe tomarse en cuenta que los factores: *Capacitación, Evaluación del desempeño, Experiencia en comisiones o equipos especiales e Instrucción de capacitación* deben estar presentes en todos los cargos. Asimismo, los dos primeros factores deben estar presentes en los cuatro niveles.

Cada municipalidad debe dejar establecido en su Sistema de Carrera Administrativa qué factores van a aplicar para cada cargo y en qué niveles, tomando en cuenta las condiciones contenidas en este modelo de Carrera Administrativa, tal y como se resume en el siguiente cuadro.



## CUADRO No. 1

### ELEMENTOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA ¿QUÉ FACTORES PUEDEN APLICAR EN CADA UNO DE LOS NIVELES? ¿CUÁLES FACTORES APLICAN A TODOS LOS CARGOS?

Factores	Niveles de la Carrera Administrativa				Aplica a todos los cargos
	1	2	3	4	
Capacitación	X	X	X	X	X
Dominio del idioma inglés			X	X	
Evaluación del desempeño	X	X	X	X	X
Experiencia en comisiones o equipos de trabajo		X	X	X	X
Instrucción de capacitación	X	X	X	X	X
Coordinación de proyectos			X	X	
Charlas, exposiciones o conferencias		X	X	X	
Publicaciones			X	X	
Nivel académico	X	X	X	X	X

Nota: El factor Años de experiencia en el cargo se encuentra implicado en los niveles de carrera administrativa.

Fuente: *Elaboración propia.*

### *Métrica de los factores*

Debido a las características de cada uno de los factores propuestos en este Modelo, la forma de medirlos varía según el siguiente detalle.

*Capacitación:* no se debe perder de vista, que el objetivo de este factor en la Carrera Administrativa es

lograr el perfil ideal de capacitación establecido en el perfil del cargo. En ese sentido, en cada nivel se debe establecer un porcentaje de la capacitación contemplada en el perfil ideal, de tal manera que quede distribuido en los cuatro niveles. Pero, al menos un 70% de esa capacitación se debe cubrir en los primeros dos niveles.

*Dominio del idioma inglés:* se requiere certificación de la prueba Test of English for International Communication, TOEIC, que es una prueba de estándar internacional y mide cuatro áreas del inglés: *Reading, Listening, Speaking, Writing*. Se asigna 1 punto por cada área. Esta prueba la aplica el Centro Cultural Costarricense Norteamericano.

*Años de experiencia en el cargo:* la métrica de este factor ya está dada en los niveles de la Carrera Administrativa.

*Evaluación del desempeño:* para cada nivel de Carrera Administrativa, se debe considerar las tres últimas evaluaciones del desempeño, cuya calificación sea de al menos "muy bueno" en cada una de ellas. No aplican las evaluaciones del desempeño ya consideradas en niveles anteriores. En la etapa de puntaje, el sistema puede establecer un requerimiento mayor de la calificación.

*Experiencia en comisiones o equipos especiales:*

- Se concederá 1 punto por cada año de experiencia como miembro de alguna comisión o equipo de trabajo especial institucional. Fracción menor a un año se concederá 0.5 puntos.
- Se concederá 2 puntos por cada año de experiencia como coordinador de alguna comisión o equipo de trabajo espe-

cial institucional. Fracción menor a un año se concederá 1 punto.

- Se concederá 2 puntos por cada año de experiencia como miembro de alguna comisión o equipo de trabajo especial interinstitucional. Fracción menor a un año se concederá 1 punto.
- Se concederá 4 puntos por cada año de experiencia como coordinador de alguna comisión o equipo de trabajo especial interinstitucional. Fracción menor a un año se concederá 2 puntos.

*Instrucción de capacitación:* se concederá 1 punto por cada 10 horas efectivas de instrucción.

*Coordinación de Proyectos:*

- Se concederá 2 puntos por cada 6 meses de experiencia en coordinación de proyectos institucionales.
- Se concederá 4 puntos por cada 6 meses de experiencia en coordinación de proyectos interinstitucionales.

*Charlas, exposiciones o conferencias:*

- Se concederá 0.25 puntos por cada charla o exposición no menor a 60 minutos.

- Se concederá 2 puntos por cada conferencia

*Publicaciones*

- Artículo en revista especializada: 2 puntos por artículo publicado
- Libro: 8 puntos por libro publicado

- Capítulo de libro: 3 puntos por capítulo publicado

- Monografía, documento técnico o manual: 2 puntos por documento aprobado

*Nivel académico:* para este factor se utilizará la siguiente tabla:

**CUADRO No. 2**

Requisito del cargo	Nivel académico del ocupante del cargo	Puntaje
Primaria	Tercer ciclo de Enseñanza General Básica	1
Primaria	Secundaria	2
Tercer ciclo de Enseñanza General Básica	Secundaria	2
Secundaria	Técnico medio	3
Secundaria / Técnico Medio	Diplomado universitario	4
Secundaria / Técnico Medio	Bachiller universitario	8
Diplomado universitario	Bachiller universitario	6
Bachiller	Licenciatura	6
Bachiller	Especialidad o maestría	6
Licenciatura	Especialidad o maestría	6
Licenciatura	Licenciatura adicional	4

*Fuente: Elaboración propia.*

En resumen, la métrica de los factores queda de la siguiente manera:

### CUADRO No. 3

#### MÉTRICA DE LOS FACTORES

Factores	Métrica definida
Capacitación	Porcentaje (%) del 100% que significa el perfil ideal de capacitación. Debe cubrir un 70% de ese perfil en los dos primeros niveles.
Dominio del idioma inglés	Puntaje Contra certificación, en razón de 1 punto por cada una de las cuatro áreas de la prueba Test of English for International Communication, TOEIC.
Evaluación del desempeño	Tres últimas calificaciones. El nivel mínimo exigible debe ser de "muy bueno".
Experiencia en comisiones o equipos de trabajo	Puntaje por experiencia. Experiencia en comisiones o equipos institucionales: 1 punto por año como miembro ó 2 puntos por año como coordinador. Experiencia en comisiones o equipos interinstitucionales: 2 puntos por año como miembro ó 4 puntos por año como coordinador.
Instrucción de capacitación	Puntaje. 1 punto por cada 10 horas de instrucción de capacitación.
Coordinación de proyectos	Puntaje. Por cada 6 meses de experiencia en la coordinación de proyectos institucionales: 2 puntos; interinstitucionales: 4 puntos.
Charlas, exposiciones o conferencias	Puntaje. 0.25 puntos por cada charla o exposición de no menos de 60 minutos. 2 puntos por cada conferencia.
Publicaciones	Puntaje. 2 puntos por artículo publicado. 8 puntos por libro publicado. 3 puntos por capítulo de libro publicado. 2 puntos por monografía, documento técnico o manual aprobado.
Nivel académico	Puntaje. Sobre tabla establecida.

Fuente: *Elaboración propia.*

## Proceso para aplicar la Carrera Administrativa en el eje horizontal

- La Carrera Administrativa consta de cuatro niveles. Cada nivel comprende no menos de tres años de prestación de servicios para pasar al siguiente nivel, cumpliendo los demás factores asignados.
- El modelo establece un marco de factores para que cada municipalidad determine cuáles aplicar en su Sistema de Carrera Administrativa. Son ineludibles el uso de los factores: *Capacitación, Evaluación del desempeño, Experiencia en comisiones o equipos especiales e Instrucción de capacitación*, los que deben estar presentes en todos los cargos.
  - Los factores *Capacitación y Evaluación del desempeño*, deben estar presentes en los cuatro niveles.
  - El factor Años de experiencia en el cargo está implícito en los niveles establecidos en el Sistema de Carrera Administrativa.
  - El factor Nivel Académico tiene el carácter de suplementario, es decir, que a falta de puntos en alguno de los otros factores para alcanzar un determinado nivel, puede considerarse el puntaje por el nivel académico que ostente el funcionario por demás del requisito mínimo exigido para el cargo, de acuerdo con la tabla propuesta en la métrica del factor. No aplica para los factores *Capacitación, Evaluación del Desempeño y Años de experiencia en el cargo*.
- Para cada factor se establece una métrica. Todos los factores comprenden un puntaje bajo ciertos criterios, salvo *Capacitación y Evaluación del desempeño*.
  - El factor *Capacitación* se debe medir por el porcentaje de avance del plan ideal de capacitación según el cargo. En este factor, se debe cumplir al menos el 70% del total del plan ideal de capacitación en los dos primeros niveles.
  - El factor *Evaluación del Desempeño* se debe medir con base en las últimas tres evaluaciones y que no hayan sido consideradas para un nivel anterior. En el sistema, cada municipalidad puede determinar la calificación requerida en cada nivel del cargo, siempre y cuando no sea inferior a "muy bueno".

- Con base en los elementos expuestos, cada municipalidad debe establecer en su Sistema de Carrera Administrativa los factores que van a aplicar para cada cargo y nivel, así como el puntaje o requerimiento por cada factor, tomando en cuenta las condiciones contenidas en este modelo de Carrera Administrativa.
  - Para lo anterior, cada municipalidad deberá constituir una Comisión de Carrera Administrativa, quien junto con el Departamento de Recursos Humanos deberá determinar los factores para cada nivel en cada cargo y el puntaje o requerimiento por cada factor.
- Esta Comisión, con base en las características de la municipalidad, deberá apoyarse en un Reglamento de Carrera Administrativa.
- La Comisión de Carrera Administrativa y el Departamento de Recursos Humanos deben establecer, para cada tipo de cargo, un registro con los factores asignados a cada nivel y el puntaje que han determinado institucionalmente. Para estos efectos, se presenta a modo de ejemplo, el registro de factores para el cargo de Recolector de Basura.

## CUADRO No. 4

### CARGO: RECOLECTOR DE BASURA

Niveles de la Carrera Administrativa								
1		2		3		4		
Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	Factor	Puntaje	
Capacitación	40%	Capacitación	40%	Capacitación	10%	Capacitación	10%	100%
Evaluac. Desemp.	3MB	Evaluac. Desemp.	3MB	Evaluac. Desemp.	2EXC	Evaluac. Desemp.	3EXC	
		Exper. comisiones	1 pts.	Exper. comisiones	2 pts.	Exper. comisiones	3 pts.	
				Instrucción Capac.	5 pts.	Instrucción Capac.	10 pts.	

*Fuente: Elaboración propia.*

Para el primer nivel, se determinan los factores de *Capacitación* y *Evaluación del Desempeño*. El primero exige un 40% de cumplimiento del perfil ideal de capacitación, mientras que el factor *Evaluación del desempeño* establece como requisito que las tres últimas evaluaciones tengan al menos un "muy bueno".

En el segundo nivel, *Capacitación* presenta nuevamente un 40%, lo que corresponde a un 80% en los dos primeros niveles, con lo que cumple con la condición establecida en la métrica (al menos un 70% en los dos primeros niveles). El requie-

rimiento en *Evaluación del desempeño* es igual que en el primer nivel. Se incluye un tercer factor, *Experiencia en comisiones o equipos especiales*, con el requerimiento de 1 punto.

Para el tercer nivel, destaca que el factor *Evaluación del desempeño* exige que de las tres evaluaciones, al menos dos tengan una calificación de Excelente. En *Experiencia en Comisiones o Equipos Especiales* demanda 2 puntos. Se incluye el factor *Instrucción de Capacitación* con un requerimiento de 5 puntos.

En el cuarto nivel, el factor *Evaluación del Desempeño* requiere que las tres evaluaciones sean con una calificación de Excelente cada una. *Experiencia en Comisiones o Equipos Especiales* aumenta 1 punto más en sus requerimientos y en el factor *Instrucción de Capacitación* requiere 10 puntos.

Obsérvese también la distribución del factor capacitación a lo largo de los cuatro niveles, completando el 100% del perfil.

Así como éste, se deben construir los registros de los demás cargos.

- Recursos Humanos debe elaborar un registro de Carrera Administrativa para cada funcionario municipal, que le permita, tanto a ese Departamento como a la Comisión, el análisis de cada caso.
- El Reglamento de Carrera Administrativa deberá establecer la periodicidad para los estudios de Carrera Administrativa y los procedimientos para la aprobación de un nivel.

### **Comisión de Carrera Administrativa**

La Carrera Administrativa es una responsabilidad técnica de la Gestión de Recursos Humanos, pero debe estar apoyada por una Comisión de Carrera Administrativa.

Las principales funciones de esta Comisión son las siguientes:

- Aprobar los factores para cada cargo y nivel.
- Aceptar los requerimientos de puntaje o condiciones de los factores para cada uno de los niveles de los cargos, de acuerdo con la métrica de cada factor propuesta en este modelo.
- Suscribir nuevos factores.
- Revisar y aprobar los estudios de Carrera Administrativa a los funcionarios.
- Aprobar el cambio de nivel cuando el funcionario municipal ha cumplido con todos los requisitos.
- Las demás funciones que determine el Reglamento de Carrera Administrativa.

La Comisión debe estar integrada por representantes del personal, tanto del área técnica como de la administrativa, con representación del máximo jerarca y presidida por la Jefatura de Recursos Humanos.

Los expedientes de Carrera Administrativa estarán a disposición de la Comisión pero en resguardo del Departamento de Recursos Humanos.

La constitución, funciones y procedimientos de la Comisión debe-



rán normarse en el Reglamento de Carrera Administrativa.

### **Reglamento de Carrera Administrativa Municipal**

El Reglamento de Carrera Administrativa Municipal debe comprender lo siguiente:

- Filosofía y objetivos de la Carrera Administrativa:
  - La Carrera Administrativa como régimen de empleo público.
  - La Carrera Administrativa como sistema de desarrollo de los servidores públicos.
- Los ejes de la Carrera Administrativa.
- Los elementos del eje vertical de la Carrera Administrativa:
  - Normas de ascensos directos.
  - Normas de concurso interno.
  - Normas de reasignación de puestos.
- Los elementos del eje horizontal de la Carrera Administrativa:
  - Reglas generales para que las municipalidades

determinen los factores por cargo y nivel.

- Reglas generales para que las municipalidades determinen los requisitos a cumplir por factor en cada uno de los niveles de los cargos.
- Las normas generales para que cada municipalidad constituya la Comisión de Carrera Administrativa, su integración, funciones, requisitos para ser miembro de la Comisión; deberes y atribuciones; sesiones, actas y recursos.

### **La interacción de los procesos de recursos humanos en esta propuesta de Carrera Administrativa**

Para la efectividad del Sistema de Carrera Administrativa, es imperioso que se den las siguientes condiciones:

#### **En el Sistema de Capacitación:**

Éste será uno de los componentes más importantes de la Gestión de Recursos Humanos para la Carrera Administrativa del personal municipal. Será como el motor del Sistema de Carrera Administrativa.

Para ello, la municipalidad debe contar con un plan estratégico de capacitación, cuyo proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, DNC, esté sustentado principalmente en las siguientes fuentes de capacitación:

- Los perfiles de puestos y cargos.
- El sistema de evaluación del desempeño.
- Los planes estratégicos de la organización y de sus áreas. (Dentro de los planes estratégicos deberán considerarse los planes de sucesión).
- La actualización de tecnologías.

Cada perfil de puestos y cargos, debe establecer el perfil de capacitación ideal que el titular del puesto debe alcanzar.

Lo anterior conlleva que el proceso de capacitación no sólo debe establecer planes de capacitación organizacionales, sino también el plan individual de capacitación por funcionario municipal. Esto es elemental si queremos hablar de capacitación estratégica. La capacitación debe ser dirigida hacia un norte definido y monitoreada constantemente, para poder evaluar el progreso no sólo del plan operativo, sino también del plan estratégico organizacional y el plan individual de los funcionarios. Es tener la capacidad de poder decir dónde está la organización y dónde

está cada uno de los colaboradores en un proceso de desarrollo.

La ejecución de la capacitación debe desarrollarse bajo planeamientos periódicos que permitan medir el avance del plan estratégico y el avance de los planes individuales de capacitación de los servidores.

Dentro del proceso de ejecución de la capacitación debe existir toda una estructura de facilitadores y diseñadores de la capacitación, de tal forma que las capacitaciones se vayan normando y estandarizando.

La evaluación de la capacitación debe ser sobre el efecto alcanzado y se debe evidenciar en el desempeño. Es importante señalar que las evaluaciones de los cursos no corresponden a la evaluación del efecto de la capacitación. La evaluación de un curso será una información necesaria para retroalimentar los aspectos de programación. Pero la evaluación de la capacitación será aquella que sea medible o verificable en el desempeño del funcionario, de acuerdo con las herramientas y procedimientos que se establezcan para ese fin.

#### ***En el análisis ocupacional:***

Tal y como se detalla en el apartado del Sistema de Capacitación, una de las primeras fuentes para determinar las necesidades de capacitación debe ser la descripción

de puestos y cargos. La organización debe contar con una estructura ocupacional bien definida y concordante con la estructura, procesos y objetivos de la organización. A partir de ahí, un buen diseño de cargos contemplará, aparte de los requisitos mínimos para ocupar el puesto, el perfil de capacitación ideal que su ocupante debe llegar a tener en cuanto a conocimientos, habilidades o destrezas que deban y puedan ser solventadas mediante los programas de capacitación. Confrontar el perfil del cargo contra el expediente del funcionario determina un marco de necesidades de capacitación tal, que llevaría a la organización a establecer un plan estratégico con solo el pretender cubrir esa diferencia, precisamente porque se habla de un perfil ideal que generalmente no se cumple en el ingreso del servidor al puesto, de hecho, porque muchos aspectos de ese perfil son parte de las características y la cultura de la organización. Esto, constituiría la primera base del plan individual de capacitación.

### ***En la evaluación del desempeño:***

Si el análisis ocupacional determina precisamente la estructura de puestos partiendo de la organización como un todo, en su misión, objetivos, procesos y estructura, de igual manera el Sistema de Evaluación del Desempeño se desprende

de la evaluación organizacional, tanto en la dinámica de los procesos como en la consecución de metas y objetivos.

Entonces, si la evaluación del desempeño es parte de la evaluación organizacional, los indicadores de la evaluación individual deben ser concordantes con los indicadores organizacionales.

Un aspecto fundamental de los sistemas de evaluación es la retroalimentación de los procesos, proyectos o funciones, como un *feedback* que va no solo al producto final sino que funciona durante el proceso o la gestión. Si vemos la evaluación del desempeño en el producto final, debe existir un ligamen con el sistema de recompensa. La compensación debe ser congruente con la productividad y el cumplimiento de metas, de ahí que los indicadores para la compensación deben interrelacionarse con los indicadores organizacionales. Pero si vemos la evaluación del desempeño durante el proceso, como retroalimentación, entonces este sistema debe estar bien enlazado con el Sistema de Capacitación, como una de las fuentes más importantes en la detección de necesidades de capacitación. De hecho, las necesidades de capacitación detectadas mediante el sistema de evaluación del desempeño adquieren prioridad en la programación de la capacitación ◇

GRÁFICO No. 1

