

# Política de desarrollo de personal municipal: descentralización y modernización de la administración pública

Leonel Obando O.\*

INDICA LA IMPORTANCIA DE UNA POLITICA DE DESARROLLO DE PERSONAL MUNICIPAL EN EL CONTEXTO DE LA DESCENTRALIZACION Y MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, DISTINGUIENDOSE EL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA, CONSIDERADA COMO EL CONJUNTO DE PAUTAS Y CRITERIOS BASICOS PARA ORGANIZAR EL RECURSO HUMANO DE LAS INSTANCIAS DE LOS GOBIERNOS LOCALES. ANALIZA BREVEMENTE EL CONCEPTO, PRINCIPIOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA.

Es en el tiempo actual, en el que el fenómeno de la globalización surge como el común denominador en las realidades nacionales, exigiendo en cada una de éstas, cambios importantes, fundamentalmente en las relaciones organizacionales del sector público. El Estado se orienta hacia un papel de Estado rector, de promotor e impulsador de acciones y no de Estado benefactor, como lo hemos conocido en las décadas anteriores, distinguiéndose además entre otros aspectos, por un alto grado de burocratización, sin respuesta oportuna y eficiente a las demandas de la ciudadanía y por qué

no agregar, con un recurso humano, en términos generales, desmotivado en lo que respecta a su verdadera ponderación como el recurso más importante de toda organización, ha generado poca o ninguna sensibilidad hacia el servicio a la comunidad. Es por estas distinciones que urge la modernización del Estado. Pero, ¿cómo es un Estado moderno? ¿Cómo es una administración pública modernizada? En otras palabras, ¿qué debemos comprender cuando hablamos sobre modernización de la administración pública?

No es sinónimo de administración pública moderna el hecho de que nuestras instituciones cuenten con elegantes instalaciones, con el equipo

---

\* Director de Auditoría y Control en Recursos Humanos. Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica.

tecnológico más sofisticado y con teléfonos celulares de los que cuelgan funcionarios públicos, todo ello son instrumentos y medios que bien aprovechados ayudarían muchísimo, no son fines en sí mismos, aunque en algunas ocasiones pareciera que sí lo son.

Para comprender entonces el verdadero significado de la modernización de la administración pública, bastaría con entender que estaremos en presencia de ella simplemente cuando se den las siguientes condiciones:

- Que el quehacer de nuestras instituciones públicas se distinga por un alto grado de sensibilidad hacia las necesidades de la ciudadanía.
- Que sean organizaciones eficientes en costos, por tanto que puedan hacer más con menos.
- Que sean rápidas y flexibles de manera tal que puedan actuar con prontitud y exactitud, sin demora en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Que se distinga en ellas un ferviente anhelo de mejoramiento continuo bajo el principio de "hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy", siempre en búsqueda del mejor servicio y producto.
- Cuando se distinga en la función pública la disciplina de trabajo como carácter fundamental de la actitud de cada funcionario.
- Que se distinga el trabajo en equipo.

- Cuando la filosofía de trabajo se sustente en la práctica del "justo a tiempo".
- Cuando toda acción se apegue al respeto a la persona.
- Cuando la razón de ser de la institución se cumpla sobre la base de procesos de trabajo simples.

Para llegar a ese estado mejor de nuestras instituciones, se han iniciado planes de reforma estatal que no deben estar caracterizados solamente por cambios en las estructuras administrativas, en la reducción de niveles jerárquicos o en la reducción de personal, sino que por vía de la descentralización las entidades estatales deben llegar a convertirse en órganos gestores y reguladores de los servicios públicos, siendo aquí donde las municipalidades se deben convertir en los principales protagonistas de una administración pública eficiente y moderna.

Claro debe estar que el proceso de descentralización no es una tarea fácil, no es cosa que se pueda lograr de la noche a la mañana, es un proceso para el cual deben prepararse los involucrados ante la sucesión de situaciones inesperadas y pruebas a las que hay que superar.

Específicamente y en el seno de las organizaciones municipales para asumir y hacer frente a las responsabilidades que le permitan ese rol protagónico, debe llevarse a cabo todo un proceso de preparación y ajustes en múltiples aspectos, se requiere mucha coordinación de esfuerzos, adquisi-

ción de recursos, planificación estratégica, trabajo con los clientes y fundamentalmente una política de desarrollo del personal municipal justificada ésta, en la necesidad de replantear la administración de personal que se ha venido practicando toda vez que es en el recurso humano en el que reside el mayor potencial para llevar a un feliz término una verdadera reforma del Estado.

Y es que tradicionalmente la administración de personal se ha visto como un proceso operativo con prácticas que tienden a llenar necesidades inmediatas, es decir “apaga fuegos”. Hoy, la administración de personal empieza a concebirse como un proceso que permite liberar y aprovechar las capacidades y atributos del recurso humano. Sustentada la administración de recursos humanos, en una sólida política de desarrollo del recurso humano, nos va a permitir que los valores y actitudes del funcionario municipal, se conviertan en los elementos claves de una gestión municipal eficiente. Es el recurso humano, el más importante de los recursos de una organización, sin embargo no se le ha dado el verdadero valor que como tal debe dársele en tanto que aporta el capital espiritual, inmaterial, mental, que genera beneficios, que produce riqueza y que está conformado por la formación que tenga una persona, por sus habilidades, sus actitudes y conocimientos.

Como elemento importante de la política de desarrollo del personal municipal debe distinguirse entonces, un sistema de carrera administrativa mu-

nicipal, que permita a la organización contar con pautas, acuerdos y criterios básicos, para organizar su recurso humano y funcionar armónica y adecuadamente dentro del conjunto de organismos municipales.

### **Concepto de carrera administrativa**

Es un sistema técnico de administración de personal cuyo objetivo principal es garantizar la eficiencia de la administración, ofreciendo a los ciudadanos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en sus empleos y la posibilidad de ascender en la carrera de conformidad con disposiciones establecidas.

De dicho concepto se extraen las siguientes características de lo que es un Régimen de Carrera Administrativa:

- La carrera administrativa se fundamenta en el mérito y capacidad de los aspirantes, debiendo seleccionarse a quienes por su capacidad y condiciones personales, sean los funcionarios que requiere el servicio público, pues la eficiencia y eficacia del mismo dependen de la idoneidad de quienes deben brindarlo.
- La carrera administrativa se constituye en el instrumento más adecuado para el manejo del elemento humano en la función pública, ase-

gurando su acceso en condiciones de igualdad, promoviendo una lógica de méritos de calificación, de honestidad y eficiencia en la prestación del trabajo humano, alejando interesadas influencias políticas y de relaciones de clientela.

- La carrera administrativa como sistema tiene como finalidad la realización de los principios de eficacia y eficiencia en la función pública, así como procurar la estabilidad en los cargos públicos con base en dichos principios y en la honestidad en el desempeño de los cargos. Se busca que la administración esté conformada por personas aptas desde el punto de vista de capacitación e idoneidad moral.

### **Principios en que se fundamenta la carrera administrativa**

- Un sistema de carrera administrativa debe ofrecer empleo vitalicio a los funcionarios capacitados, así como oportunidades para progresar, evolucionar y ascender.
- Debe existir un sistema equitativo y justo de ascensos, planeados con anticipación y sobre el conocimiento de todos los funcionarios.
- Ha de reconocer el mérito como norma esencial para la promoción a los puestos superiores y no sólo la oportunidad.

- Los puestos vacantes deben llenarse por vía del ascenso y sólo en niveles de entrada hacer el reclutamiento y selección.

### **Objetivos de un sistema de carrera administrativa**

- Establecer el principio de méritos en la administración del personal público, creando un sistema de competencias o concursos para llenar los cargos con base en los méritos de los mejores candidatos, de manera que se garantice la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos y el mayor beneficio para la administración.
- Fundamentar los nombramientos y promociones de acuerdo con la idoneidad y la excelencia demostrada por los servidores, con exclusión de preferencias por razones políticas, familiares, amistosas o de cualquier otro tipo.
- Garantizar la estabilidad en el cargo a los servidores, de manera que no puedan ser removidos, sino por causales de despido o por reducción forzosa de servicios.
- Establecer un sistema técnico de administración de sueldos y salarios, de acuerdo con las tareas y responsabilidades que correspondan a cada clase de puesto.

- Crear o disponer de instancias encargadas de juzgar y resolver las diferencias surgidas entre los funcionarios y sus superiores y en general entre aquellos y las entidades donde presten sus servicios.

### **Ventajas de un sistema de carrera administrativa municipal**

- Para el país en general:
  - Permitiría contar con una organización municipal más eficiente en sus servicios, mediante el empleo de las personas más capaces.
  - Dispondría de un uso más ordenado, equitativo y austero de los fondos públicos destinados al pago de salarios, conforme con la clase y categoría de cada puesto.
  - Evitaría el uso de empleados con fines políticos consolidando el espíritu democrático de nuestras instituciones.
- Para las instituciones:
  - Nombramiento de personas más eficientes.
  - Dispondrían de criterios y procedimientos para el reclutamiento y selección del personal, para el desarrollo de carrera, clasificación de

puestos, administración de salarios, beneficios, capacitación, disciplina, despidos, retiro y otras actividades relacionadas.

- Para el servidor municipal:
  - Los puestos serían otorgados a aquellas personas que reúnen las condiciones establecidas.
  - Habría preferencia para los aspirantes que cumplan las condiciones de capacidad y honorabilidad, en contra de tendencias tales como favoritismo, nepotismo, compadrazgo, intereses partidarios, e independiente de aspectos tales como sexo, raza, clase social o creencias religiosas de los candidatos.
  - Terminar con la inseguridad en los puestos de trabajo eliminando la posibilidad de remociones sin justa causa.
  - Conceder mayor dignidad al servidor público municipal.
  - Crear en el servidor municipal un sentimiento de confianza hacia el futuro.

### **Conclusión final**

Con base en lo expuesto, podemos concluir que dentro del con-

texto de la descentralización y modernización de la administración pública, corresponde al cuerpo municipal asumir un papel protagónico en la prestación de los servicios locales, que permitan satisfacer las necesidades que la ciudadanía demanda.

Para alcanzar ese nivel de eficiencia, deberá fundamentarse el Régimen Municipal en una política de mantenimiento de un eficiente y efectivo sistema de administración de recursos humanos, basado en el mérito, que permita conocer y atender necesidades de la administración y las necesidades socioeconómicas de la población.

Un sistema que provea los medios para reclutar, seleccionar y desarrollar una efectiva, productiva y sensible fuerza laboral, representativa del mercado de trabajo de acuerdo con las demandas de equidad y justicia que plantea la sociedad.

Este sistema debe incluir políticas y procedimientos para el desarrollo de carrera, capacitación, clasificación de puestos, administración de sueldos y salarios, beneficios, disciplina, despidos, retiro y otras actividades relacionadas, tomando en consideración acuerdos de relaciones laborales de orden jurídico y de negociaciones formales

△