



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Por Angélica Vega Hernández coordinadora del Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública UCR

Voz experta: Golpe de timón al empleo público

13 MAR 2019 Economía



En la fotografía: funcionaria de la Oficina de Becas, Recepción de solicitud en el 2012. Archivo. Laura Rodríguez Rodríguez

Parece que las reformas en el empleo público se han convertido más en un tema de discusión superficial política, que en un verdadero tema de agenda pública. El debate público ha sido intenso, enfocado en reformas legales, impacto en presupuestos y negociación de acuerdos colectivos.

Según un estudio que realizó el Ministerio de Planificación (Mideplan) en el 2016, **existen 14 regímenes de implementación de empleo público**. Esto quiere decir que existen 14 formas diferentes de guiar procesos de gestión de personas en el Estado. Imagine una empresa

con 14 departamentos, todos con reglas diferentes donde la Gerencia deba “negociar” los cambios que requiera. Esto imposibilitaría cualquier intento de estrategia y aunque parezca un absurdo, es la realidad en nuestro sector público.

Esta dispersión generada durante años, a falta de un modelo de desarrollo del sector público, ha traído consecuencias negativas, que entre muchos actores, fueron apuntadas por la OCDE. La carga sobre el gasto público quizás ha sido la más discutida, y su supuesto peso en el déficit fiscal, pero permanecen el poco control del crecimiento de la planilla, la desigualdad en los sistemas de pagos e incentivos, el descontrol en sistemas de carrera profesional, y la imposibilidad real de conocer el retorno de la inversión de la capacitación. Actualmente se desconoce con precisión la cantidad total de funcionarios públicos en el país, a pesar de que la Contraloría General de la República ha realizado estudios, pero a falta de un sistema de gestión de datos, cualquier investigación generada previamente se encuentra ya desactualizada. Pretender, por ende, equiparar de alguna manera los cargos y puestos de trabajo entre instituciones se convierte en una tarea inviable desde todo punto de vista en el corto plazo.

Por otra parte, la existencia de la Dirección General del Servicio Civil tampoco garantiza a lo interno del Poder Ejecutivo la armonía, estandarización e integración anhelada. Actualmente, en el Poder Ejecutivo centralizado existen denominaciones y tipos variados de plazas, así como sistemas de incentivos y criterios de carrera profesional que varían entre ministerios y adscritas. La opción de centralizar la gestión en una sola institución tampoco garantizaría la armonía y estandarización de un nuevo sistema. La realidad en los últimos 60 años confirma este hecho.

Esto plantea preguntas que van más allá de parámetros legales o financieros: ¿Existe realmente claridad de los desafíos que tiene el sistema actual? ¿La discusión debe ir hacia el peso económico del sistema o la efectividad del sistema? ¿Necesitamos ir hacia un solo régimen de empleo público o podemos mantenernos en la diversidad actual con reglas adecuadas? ¿Qué papel va a jugar la Dirección General del Servicio Civil en esta nueva dinámica? ¿Cuál es el valor agregado actual de la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria en el tema y cuál será en el futuro? ¿Cómo integrar la dispersión de bases de datos actualmente desvinculadas entre nuestras instituciones? ¿Cuál es la visión y compromiso de las representaciones sindicales en este tema? ¿Se ha estado atendiendo lo señalado por la Sala Constitucional de generar pruebas de idoneidad basadas en competencias y conocimiento para el ingreso al Régimen del Servicio Civil? ¿Cuáles son las propuestas concretas de las personas que aspiran a la Presidencia de la República 2018-2022? ¿Cuál es el perfil que deben tener las personas que están o pretender llegar a puesto de dirección pública: juntas directivas, ministerios, presidencias ejecutivas, gerencias?

Como academia, a continuación se presentan algunas ideas que pueden ser provechosas para debatir y lograr un golpe de timón hacia el futuro, con acciones concretas, sin que nos estanquemos simplemente en resolver la situación actual.

1. Dentro de las áreas de acción inmediata se requiere voluntad para establecer nuevas reglas de ingreso para los nuevos funcionarios públicos que tengan un impacto directo a la gestión de salarios. **La figura de salario único es adecuada**, y solo se requiere la decisión de comenzar a implementarla en las nuevas contrataciones.
2. En el mediano plazo se deben generar técnicamente nuevos lineamientos de gestión incentivos, desempeño y retorno de inversión de la formación y capacitación. **Los incentivos deben alinearse con planes operativos y mecanismos de evaluación que combinen productividad y desempeño.**
3. La capacitación no puede reconocerse doblemente, siendo pagada por la institución y luego reconocida como incentivo económico de carrera de forma permanente, en este caso la administración actual ha tomado acciones concretas.

4. Debemos ir sin duda alguna hacia un modelo de gestión por competencias y **dejar atrás valoración de cantidad de títulos, cursos y años de servicio**. Es momento de aprovechar las facilidades tecnológicas para introducir la analítica de datos que produzca información transparente y de calidad.
5. **El modelo debe enfocarse en la gestión del conocimiento** para que los directivos del sector público pueda saber cuántos empleados existen, qué formación tienen, sus brechas de conocimientos y habilidades, cuál es su ubicación, dónde están desarrollando sus capacidades fuera del país, dónde hay instituciones con necesidad específicas de talento humano fomentando la movilidad según requerimientos reales, entre otros elementos que nos brinden información para una verdadera toma de decisiones.
6. **El capital humano de nuestras organizaciones públicas debe repensarse en términos de gestión territorial y teletrabajo**. Tenemos un ahorro no valorado de acercar a los funcionarios a sus hogares y brindar condiciones y reglas de trabajo claras para teletrabajar. Actualmente a pesar de que existe reglamentación en el sector público es muy poco utilizada, y se sigue nombrando funcionarios sin analizar los costos y tiempos de traslado.
7. **Es momento de analizar a profundidad la necesidad de que los puestos de elección popular y discrecionales cuenten con verificación de competencias previamente**. La curva de aprendizaje de personas que acceden a puestos políticos, ya sea por falta de preparación o falta de experiencia, se asumen en tiempo y dinero (salario) por todo el país. Si a esto se le suman los costos de asesores y puestos discrecionales sin requisitos, tenemos un sector importante que escapa de las regulaciones.

Si queremos que nuestra sociedad logre mayores niveles de desarrollo y aproveche las oportunidades, requerimos invertir en ordenar la gestión de las personas que administran y reinventan diariamente nuestros bienes y servicios públicos.



La autora es [Angélica Vega Hernández](#) coordinadora del Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública UCR.

[Angélica Vega Hernández](#)
Coordinadora del Laboratorio Colaborativo de Innovación
Pública de la Escuela de Administración Pública, UCR.
ANGELICA.VEGA@ucr.ac.cr

Etiquetas: [empleo publico](#), [#vozexperta](#).