
Profesionalización del Servidor Público

Dr. José Mejía Lira
IAP San Luis Potosí

Lo lograr soluciones apropiadas a las situaciones problemáticas de nuestras sociedades y ofrecer adecuados servicios públicos, requiere como elemento fundamental, personal preparado y capaz de tomar decisiones en situaciones complejas, que permitan adaptaciones rápidas y que éstas lleven al éxito.

Profesionalizar al servidor público, apunta a la constante búsqueda de la idoneidad entre las funciones deseables y quienes las llevan a cabo. Esto conlleva, no sólo a la transformación y apertura en los criterios de incorporación al sector público, sino principalmente el garantizar una permanencia y promoción de los mejores en capacidad, compromiso y experiencia.

En un contexto de incertidumbre, restricciones financieras, presiones políticas y movilización social este cuerpo de profesionistas y profesionales daría a la administración pública todo su esfuerzo y dedicación, con un actuación de creatividad, compromiso y gran capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios.

Esto requiere retener y mantener a estos grupos creativos y profesionales, otorgándoles remuneraciones acordes al mercado de trabajo y sobre todo generar un sistema de incentivos que realmente se vincule a resultados socialmente efectivos y cuya evaluación no sea únicamente individual.

Este grupo de profesionales requiere reciclaje constante, en conocimientos, en otro tipo de experiencias, en actualización de referentes, en nuevas técnicas y tecnologías, pero sobre todo en un aprendizaje que le permita hacer cada vez mejor las cosas en el marco de una actuación ética, capaz de liberar a la administración pública de la corrupción y ponerla al servicio de la sociedad.

Para qué la profesionalización

En lo señalado, queda claro que el objetivo básico y primordial de un proceso de profesionalización contribuye al mejoramiento de la administración pública, entendiendo esto como un proceso mediante el cual se toman mejores decisiones y se instrumentan mejores respuestas a las situaciones sociales.

No obstante se suele manejar a la profesionalización y/o el servicio civil de carrera como un fin y no como un medio para dicho mejoramiento. Así se subraya que el sistema de profesionalización garantiza la estabilidad y seguridad en el empleo; constituyéndose en un elemento motivacional para incorporar mejores esfuerzos; tal vez sea importante este aspecto, pero no debe tenerse como el propósito central.

También se habla de la capacitación permanente; la cual siempre tiene un valor en si misma, pero el punto será encontrar un sistema de información que permita desarrollar programas de capacitación *ad hoc* a las necesidades y retos presentes y futuros de los servidores públicos.

Igualmente se habla de su vinculación al sistema de pagos para brindar remuneraciones justas. Esto es un punto importante a ser analizado. De entrada, reconocemos la importancia de una remuneración justa para los servidores públicos, pero ¿se paga por jornada o por resultados?, el gran problema es combinar ambas, sin obtener las ventajas de cada sistema y sí tal vez las desventajas.

En este tenor, el sistema de incentivos para el servidor público debe asociarse a la generación de resultados, a la satisfacción de demandas sociales y a la eliminación de conflictos en la solución de problemas.

Hablar de incentivos en el sector público contemporáneo es hacer referencia a los supuestos de racionalidad administrativa que proliferan en las organizaciones gubernamentales; jerarquía, discrecionalidad, división del trabajo, respeto irrestricto a los marcos jurídicos y a las reglas formales de las instituciones. Por ello, la modificación en el sistema de incentivos está fuertemente imbricada con los sistemas de trabajo y la cultura administrativa de los servidores públicos.

La profesionalización del servicio público no es sólo la integración de herramientas e instrumentos técnicos para tomar decisiones, es el fortalecimiento de las habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes de los servidores públicos para hacerlos agentes activos del cambio, para ganarle a la complejidad y a la incertidumbre con los escasos recursos disponibles y las fuertes presiones de diversa naturaleza.

Bases para la construcción de un marco referencial para la profesionalización de los servidores públicos de las entidades federativas

La profesionalización del servicio público comprende varias aristas que deben ser cubiertas en la búsqueda de su institucionalización. Las principales serían:

1. Establecimiento de perfiles adecuados al ingreso.
2. Reglas claras para la incorporación de los servidores públicos.
3. Esclarecimiento y diseño de las formas de profesionalización de quienes se desempeñan actualmente como servidores públicos.
4. Adecuado manejo de los procesos de formación y capacitación.
5. Formar no sólo en contenidos que brinden información, sino también y principalmente, orientados al compromiso social, a los valores de servicio y honestidad, al trabajo colectivo y participativo; y al manejo de problemas complejos donde se requiere la creatividad para emitir soluciones propias, frente a soluciones ya hechas.
6. Protocolizar los sistemas de formación y de resultados, así como las aplicaciones de los mismos.
7. Trabajar en el campo de los formadores.
8. Estudiar y trabajar ampliamente los vínculos entre desempeño, formación, promoción y recompensa pecuniaria.
9. Trabajar con una visión amplia, donde se contextualice el proceso.
10. Construir y disponer de mecanismos adecuados de evaluación del desempeño, favoreciendo los de esfuerzo grupal frente a los individuales.

11. Clarificar las distinciones entre sueldos e ingresos pagados por tiempo, frente a los vinculados a resultados.
12. Diseñar planes de carrera en el ámbito público, considerando al mismo como un gran sistema, donde sea posible la movilidad.
13. Dejar bien establecido el papel de los grupos sindicales, incorporándoles positivamente en estos sistemas.
14. Vincular la profesionalización con modelos experimentales de evaluación de resultados.
15. Considerar todos los aspectos del proceso de administración de personal, incluyendo el retiro y/o separación.

En este sentido, los principales puntos a considerar en un marco jurídico al respecto serían:

1. Objetivos y propósitos de la ley de profesionalización y/o servicio civil de carrera, procurando recuperar las normas y legislaciones vigentes al respecto.
2. Los conceptos y términos inherentes al tema: servidor público, profesionalización, incentivos, promoción, desempeño, etcétera.
3. La concepción clara de quienes son servidores públicos y a quienes se les consideran como tal, en un ordenamiento como el que se desea crear, señalando los niveles y estatus para ser beneficiario del sistema, distinguiendo diversos tipos de personal y su vinculación a las normas que les rigen.
4. El diseño y/o la disponibilidad de un estatuto de personal al servicio del gobierno.
5. Un sistema de clasificación de puestos claro y con definición de responsabilidades, ubicado no sólo en el plano individual, sino que rescate la fuerza del trabajo colectivo
6. Un plan de salarios y tabulador de puestos
7. Un sistema de capacitación, actualización y desarrollo de personal que incluya necesidades, capacidades, evaluaciones, análisis de la efectividad de los procesos de formación, etcétera.
8. Un sistema de medición del desempeño que valore también el trabajo colectivo y los éxitos del esfuerzo grupal.
9. Un código de ética o referencias hacia el servidor público.
10. La definición, creación y promoción de instancias, principalmente colectivas, para la promoción y desarrollo de las actividades inherentes a la profesionalización, particularmente referido a la coordinación y a las

tareas de evaluación. Teniendo como filosofía la participación de todos y cada uno de los agentes involucrados.

11. La institucionalización de mecanismos permanentes de participación.
12. La definición de normas claras y flexibles de evaluación de todos los procesos para la profesionalización.
13. Una definición clara y precisa de los puntos y elementos a considerar para la permanencia, promoción y remoción del personal, cuidando que la antigüedad sea menos importante frente al desempeño e integración a grupos de trabajo.
14. El diseño de un sistema de evaluación.
15. La consideración de un sistema de valuación de puestos diferenciado por: nivel, responsabilidad y vinculación a resultados.
16. La remuneración más por resultados que por jornada de trabajo.
17. La definición clara y precisa de los mecanismos para modificar, retroalimentar y perfeccionar el sistema.
18. Las consideraciones para el reingreso.
19. El sistema de retiro y jubilación.
20. Las disposiciones vinculadas a la ley de profesionalización.

Este conjunto de temas a considerar nos exige un gran esfuerzo para crear un marco jurídico adecuado a los propósitos de una ley como la que se persigue.

Capitulado General para una Ley de Profesionalización del Servicio Público Estatal

Objeto y sujeto de la ley, señalando niveles y tipos de personal que se manejará e identificando claramente a los poderes que cubre y los beneficiarios de esta ley. Igualmente debe tenerse en claro si comprende a los gobiernos municipales de la entidad.

Sistemas de reclutamiento, selección, ingreso, reingreso y retiro o separación con referentes a:

- La ley de los trabajadores al servicio del estado o su equivalente.
- Ley de pensiones o su equivalente.

Normas de ética, conducta y perfil de comportamiento del servidor público, con sus referentes a leyes respectivas

Sistemas de formación y capacitación, con el señalamiento de derechos y obligaciones de las partes involucradas

Normas y procesos para la evaluación y medición del desempeño, con claridad de los mecanismos y con instancias participativas.

Sistemas de promoción, de estímulos al personal y de reconocimiento, vinculados a perfiles de puesto y actuación, al sistema de formación y capacitación y a los procesos de evaluación y medición del desempeño.

La creación o determinación de instituciones y entes operativos para el funcionamiento de los señalamientos de la ley, como serían:

- Comisiones gubernamentales.
- Encargados de la capacitación, de la evaluación, de las promociones y de los elementos operativos necesarios.
- La incorporación de procesos como exámenes de oposición, estadías de formación, licencias para procesos de capacitación universitarios en licenciatura, maestría o doctorado, etcétera.
- Creación de sistemas de información para apoyos del sistema.
- Definición del papel de los grupos sindicales.