

13.3. Gestión de funcionarios públicos de alto nivel

Los puestos de alta dirección pública requieren personas con sólidas aptitudes de liderazgo que puedan resolver problemas con eficacia y guiar a sus organizaciones en línea con la agenda del gobierno. Estos puestos exigen gestionar con habilidad la compleja interacción entre la dinámica política y las acciones de los profesionales de las administraciones públicas, y desempeñan un papel fundamental en la obtención de los resultados de las políticas públicas. En este contexto tan exigente, es crucial que los gobiernos evalúen y supervisen la capacidad de liderazgo y el desempeño de los funcionarios públicos de alto nivel y les exijan dar cuenta del cumplimiento de sus responsabilidades. También es importante reconocer las diferencias entre las funciones de los altos directivos y las de los demás funcionarios, que en algunos casos pueden requerir marcos de empleo diferentes.

La OCDE ha desarrollado un índice analítico para identificar y medir dos conjuntos de políticas para la gestión de los funcionarios públicos de alto nivel: el desarrollo de las capacidades de liderazgo y la gestión del desempeño y la rendición de cuentas (Gerson, 2020). Los 15 países encuestados de América Latina y el Caribe (ALC) obtuvieron una puntuación promedio de 0.40, ligeramente inferior a la media de la OCDE (0.49) en este índice. Los países ALC de la OCDE, Chile (0.50), Colombia (0.65), Costa Rica (0.64) y México (0.65), junto con El Salvador (0.58), destacan por el uso de este tipo de políticas. En promedio, los países de ALC tienen puntuaciones ligeramente más altas por su uso de herramientas de desempeño y rendición de cuentas (0.21) que por las de desarrollo de capacidades de liderazgo (0.19). Colombia es el país con mayor puntuación (0.44) en herramientas de desempeño y rendición de cuentas, con políticas sobre medición de objetivos de rendimiento individual, objetivos colectivos o institucionales y rendimiento de eficiencia y calidad, entre otras. Costa Rica obtiene la puntuación más alta en el uso de herramientas para desarrollar capacidades de liderazgo (0.31), debido a un buen marco de competencias para la contratación (Gráfico 13.5). Esto incluye un Diccionario de Competencias para la Administración Pública y evaluaciones de rendimiento. El gobierno costarricense también proporciona desarrollo profesional continuo a sus funcionarios públicos de alto nivel a través del Programa Modular para Directivos Públicos.

En algunos países de ALC, el marco laboral de los funcionarios públicos de alto nivel difiere en algunos aspectos del de otros servidores públicos. La diferencia más común –en 10 de los 15 países (67%)– es que los funcionarios públicos de alto nivel pueden ser despedidos o degradados más fácilmente que otros servidores, similar a lo que ocurre en los países de la OCDE (62%). Asimismo, en el 40% de los países, los funcionarios públicos de alto nivel son contratados a través de un proceso más centralizado que el del resto de los servidores públicos (Tabla 13.2).

Sin embargo, la mayoría de los países de ALC no utilizan un marco diferente para muchos aspectos de la gestión de los altos directivos. En 14 de los 15 países (93%) no se identifica temprano a los posibles funcionarios públicos de alto nivel para poder prestar más atención a la gestión de sus carreras, ni se fomenta una mayor movilidad profesional (Tabla 13.2). Fortalecer el marco laboral puede ayudar a desarrollar una administración pública de alto nivel y alto rendimiento.

Metodología y definiciones

Los datos proceden de la Encuesta OCDE-BID sobre liderazgo y capacidad en la administración pública 2022, respondida por 15 países de ALC. Los encuestados son altos funcionarios de gestión de recursos humanos del gobierno central, y los datos se refieren a este nivel de gobierno.

El índice compuesto está formado por: 1) el desarrollo de las capacidades de liderazgo; y 2) el uso de herramientas de rendimiento y rendición de cuentas. Cada dimensión se construye a partir de las respuestas a varias preguntas relacionadas. El índice oscila entre 0 (ausencia de políticas para gestionar la alta dirección pública) y 1 (alto uso de políticas para gestionar la alta dirección pública). Para más información, véase el Anexo E.

Bibliografía complementaria

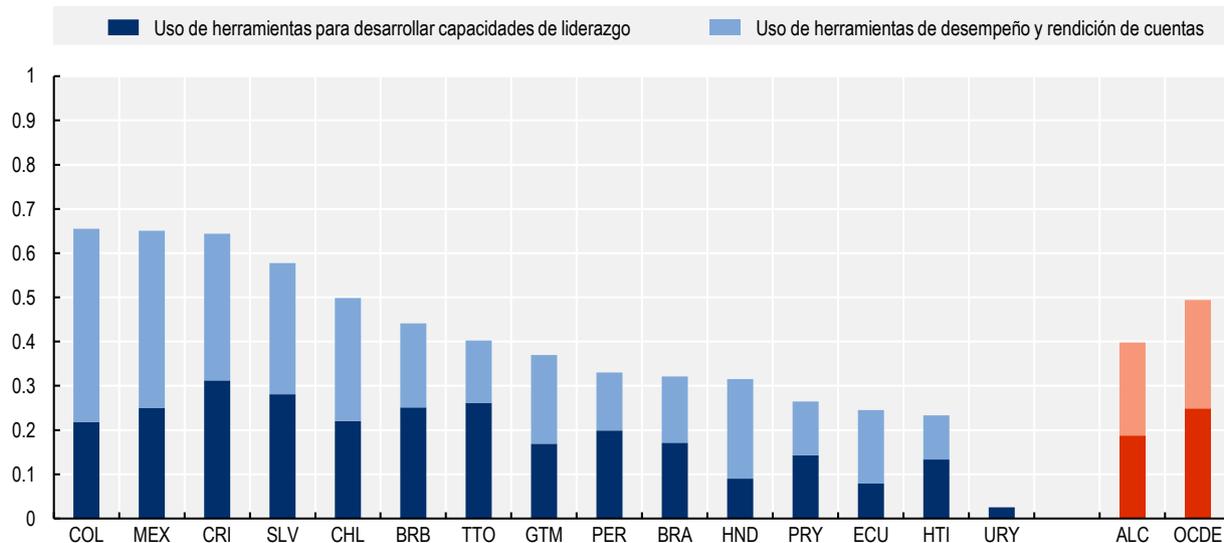
- Cortázar, J., J. Fuenzalida y M. Lafuente (2016), "Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿Mejor desempeño del Estado?: Un estudio exploratorio", *Nota Técnica BID-TN-1054*, BID, Washington, DC, <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17126/sistemas-de-merito-para-la-seleccion-de-directivos-publicos-mejor-desempeno-del>.
- Gerson, D. (2020), "Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 40, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.
- OCDE (2019), "Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability", *OECD Legal Instruments*, OCDE, París, <https://legalinstruments.oecd.org/%20en/instruments/OECD-LEGAL-0445>.
- Weber, A. y M. Lafuente (2017), "¿Cómo diseñar e implementar un segmento directivo profesionalizado?: Opciones para una gerencia pública "a la carta?", *Nota Técnica BID-TN-1240*, BID, Washington, DC, <http://dx.doi.org/10.18235/0000603>.

Notas para los gráficos

Gráfico 13.5 y Tabla 13.2. El promedio de la OCDE corresponde a 2020.

Tabla 13.2. El total de la OCDE incluye 34 países.

Gráfico 13.5. Índice: Gestión de la administración pública de alto nivel, 2022



Fuentes: OCDE-BID (2022), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública; OCDE (2020), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública.

StatLink <https://stat.link/u5m2ja>

Tabla 13.2. Características del marco laboral de funcionarios públicos de alto nivel, 2022

Diferencias entre funcionarios públicos de alto nivel en comparación con otros funcionarios públicos:

	Son contratados mediante un proceso más centralizado	Son identificados al principio de sus carreras y se presta más atención a la gestión de sus carrera	Énfasis en evitar conflictos de intereses	Énfasis en la gestión de rendimiento	Se fomenta que tengan más movilidad en su carrera	La parte de su remuneración relacionada con su rendimiento es más alta	Su nombramiento en un puesto es de menos duración (ej., contratos de duración determinada)	Pueden ser despedidos o degradados más fácilmente que otros funcionarios públicos	No hay diferencias, todos los funcionarios públicos están bajo el mismo marco laboral
Barbados	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Brasil	○	○	●	○	●	○	●	●	○
Chile	○	○	●	●	○	●	○	○	○
Colombia	●	○	●	●	○	●	●	●	○
Costa Rica	●	●	○	○	○	○	●	●	○
Ecuador	○	○	○	○	○	○	○	●	○
El Salvador	○	○	●	●	○	○	○	○	○
Guatemala	○	○	○	○	○	○	○	●	○
Haití	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Honduras	●	○	○	○	○	○	○	●	○
México	●	○	○	○	○	○	○	●	○
Paraguay	●	○	○	○	○	●	●	●	○
Perú	○	○	●	●	○	●	○	●	○
Trinidad y Tobago	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Uruguay	○	○	○	○	○	○	○	○	●
Total ALC									
● Sí	6	1	5	4	1	4	4	10	3
○ No	9	14	10	11	14	11	11	5	12
Total OCDE									
● Sí	21	2	17	17	11	9	15	21	2
○ No	13	32	17	17	23	25	19	13	32

Fuentes: OCDE-BID (2022), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública; OCDE (2020), Encuesta sobre liderazgo y capacidad en la administración pública.

StatLink <https://stat.link/rsb86w>



From:
Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2024

Access the complete publication at:

<https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>

Please cite this chapter as:

OECD (2024), "Gestión de funcionarios públicos de alto nivel", in *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2024*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/098bbc49-es>

This document, as well as any data and map included herein, are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area. Extracts from publications may be subject to additional disclaimers, which are set out in the complete version of the publication, available at the link provided.

The use of this work, whether digital or print, is governed by the Terms and Conditions to be found at <http://www.oecd.org/termsandconditions>.