

13.2. Prácticas de selección y evaluación en el servicio civil

Las prácticas avanzadas de contratación en el sector público son esenciales para seleccionar candidatos con perfiles afines a las necesidades del gobierno, y garantizar una gobernanza política y prestación de servicios eficaz. Los procesos concursales y meritocráticos son buenas estrategias de selección que salvaguardan contra decisiones arbitrarias. Dependiendo del puesto, los gobiernos utilizan contratación directa, procesos de nombramiento o selecciones grupales por concurso para múltiples puestos. Para evaluar a los candidatos y elegir al apropiado, los gobiernos utilizan técnicas como entrevistas, pruebas de competencia e integridad, y revisión de las referencias. Aunque tradicionalmente los procesos de reclutamiento se realizan en persona, cada vez más los gobiernos utilizan la tecnología para llevar a cabo algunas de las etapas a distancia, lo que amplía la fuente de talentos, reduce las cargas logísticas, ahorra costos y aumenta la flexibilidad tanto para los candidatos como para los responsables de la contratación.

En América Latina y el Caribe (ALC), la contratación tiende a estar menos abierta a concurso general a medida que aumenta la jerarquía de los puestos. En 2022, 11 de los 15 países encuestados (73%) nombraron directamente los puestos de alta dirección sin un proceso concursal; y solo 5 países (33%) requieren que los candidatos compitan a puestos específicos de alta dirección. El proceso concursal es más utilizado para nombrar servidores públicos en niveles no directivos (en 10 de 15 países; 67%), mientras que en 5 países el proceso de contratación depende de la posición (Gráfico 13.4).

Tras atraer candidatos, la mayoría de los países (11 de 15; 73%) evalúan sus motivaciones para incorporarse a la administración pública, sus capacidades analíticas y cognitivas, y sus competencias conductuales a través de mecanismos complementarios (por ejemplo, entrevistas, pruebas y evaluación de CV). La mayoría utiliza entrevistas para evaluar la motivación de los candidatos (14 de 15; 93%), similar a los países de la OCDE (81%). De los 15 países encuestados, 13 (86%) evalúan las habilidades analíticas y cognitivas de los candidatos. Estas habilidades se evalúan con entrevistas en la mayoría de los países (11 de 15; 73%), aunque 53% utiliza pruebas estandarizadas, menos que en la OCDE (59%). Los países de ALC también tienen en cuenta las competencias conductuales de los candidatos (10 de 15; 67%). La mayoría de los países también evalúan estas competencias con entrevistas (67%, frente a 75% de la OCDE). Dependiendo en gran medida de entrevistas requiere entrevistadores calificados que estén atentos a los posibles sesgos de contratación. Solo cinco países (33%) ponen a prueba las competencias cognitivas o conductuales mediante centros de evaluación más estructurados que pueden permitir evaluaciones más detalladas (Tabla 13.1).

Realizar de forma remota toda o parte de la contratación puede aumentar su eficacia y ayudar a atraer y seleccionar candidatos

de distintas regiones de un país. Esto incluye la realización de entrevistas o la evaluación de candidatos a distancia. El uso de la tecnología para apoyar los procesos de contratación a distancia en la administración pública varía considerablemente en ALC. Solo en Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras y Perú se puede realizar todo el proceso de reclutamiento totalmente en línea (Gráfico en línea F.9.1).

Metodología y definiciones

Los datos proceden de la Encuesta OCDE-BID sobre liderazgo y capacidad en la administración pública 2022 realizada a 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.

Los servidores públicos son todos los que trabajan en la administración pública, que pueden estar empleados a través de diversos mecanismos (por ejemplo, estatutos de funcionarios, convenios colectivos o contratos de derecho laboral), con contratos de trabajo de duración indeterminada o determinada, pero sin incluir a los empleados del sector público que están regulados por marcos laborales alternativos (la mayoría de los médicos, profesores, policías, militares, jueces o cargos electos).

En un proceso concursal, los candidatos se presentan a un puesto y son evaluados en función de criterios objetivos.

Las competencias conductuales son rasgos de personalidad que se han utilizado para predecir el comportamiento laboral con una fiabilidad variable en función de las medidas.

Bibliografía complementaria

BID (2014), *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*, BID, Washington, DC, <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16871/al-servicio-del-ciudadano-una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en-america>.

OCDE (2021), *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>.

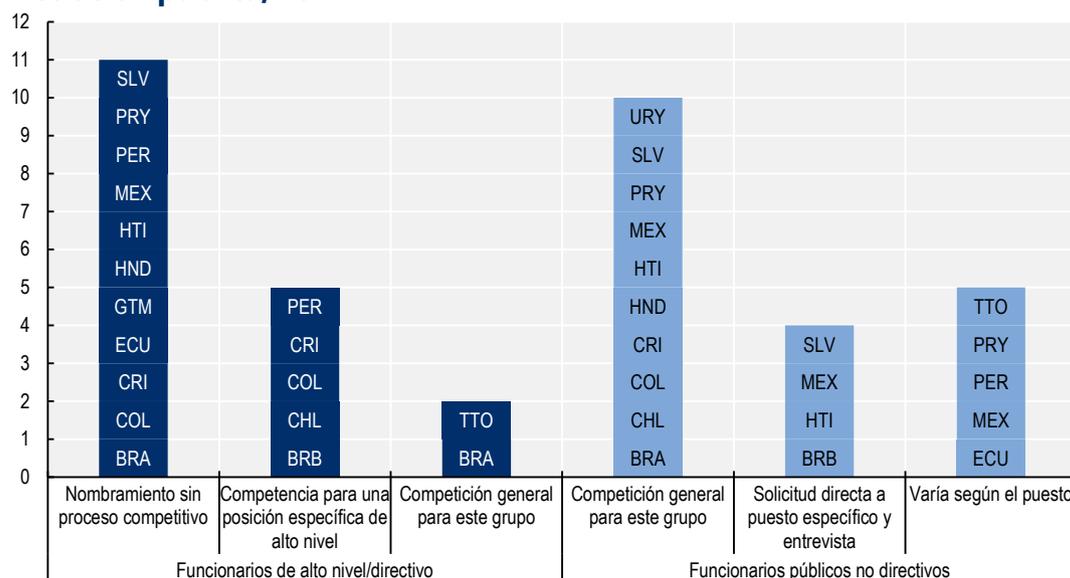
OCDE (2019), "Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability", *OECD Legal Instruments*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

Notas para los gráficos

Tabla 13.1. Los datos de la OCDE corresponden a 2020 e incluyen 32 países.

F.9.1 (Fases de la contratación que pueden completarse remotamente) se encuentra disponible en línea en el Anexo F.

Gráfico 13.4. Procesos de postulación y de selección de funcionarios directivos y no directivos de la administración pública, 2022



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

StatLink <https://stat.link/7cjjb5>

Tabla 13.1. Métodos para evaluar las competencias y la motivación durante la contratación, 2022

| | Examen del CV | Pruebas estandarizadas | Entrevistas | Centro de evaluación | Revisión de referencias |
|--------------------------------------|---------------|------------------------|-------------|----------------------|-------------------------|
| Barbados | | | ● | | |
| Brasil | | ■ | | | |
| Chile | ■◆ | | ■◆ | | ◆ |
| Colombia | | ■◆ | ■◆ | ■ | |
| Costa Rica | | ■● | ■◆ | | |
| Ecuador | ■● | | ● | | |
| El Salvador | ■ | ■● | ■◆ | ■◆ | |
| Guatemala | ■● | ■ | ■◆ | ■● | ● |
| Haití | ● | ● | ● | | |
| Honduras | | | ■● | | |
| México | | ■ | ■◆ | | |
| Paraguay | | | ■◆ | | |
| Perú | | ■● | ■◆ | ■● | |
| Trinidad y Tobago | | | ■◆ | ■● | |
| Uruguay | | ■● | ■◆ | | |
| Total ALC | | | | | |
| ■ Competencias analíticas/cognitivas | 4 | 8 | 11 | 5 | 0 |
| ◆ Competencias de comportamiento | 2 | 5 | 10 | 3 | 1 |
| ● Motivación | 3 | 2 | 14 | 2 | 1 |
| Total OCDE | | | | | |
| ■ Competencias analíticas/cognitivas | 4 | 19 | 20 | 13 | 1 |
| ● Competencias de comportamiento | 6 | 7 | 24 | 13 | 6 |
| ● Motivación | 8 | 3 | 26 | 8 | 4 |

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/mr2obn>



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), "Prácticas de selección y evaluación en el servicio civil", in *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2024*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/cd393219-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>.