

COORDINACIÓN DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DEL TRABAJO

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS LABORALES

MDT-DIEL-0008-2025

MODELO DE PLANES DE CARRERA PARA EL SERVICIO PÚBLICO

MARZO DE 2025

Contenido

Antecedentes.....	3
Objetivo.....	3
Objetivos Específicos	3
Alcance	4
Análisis del Estudio.....	4
Análisis estadístico de los servidores bajo régimen de LOSEP.....	4
Comparativo Internacional.....	8
URUGUAY.....	8
MÉXICO.....	8
COSTA RICA.....	9
CHILE.....	10
FRANCIA.....	11
GRAN BRETAÑA.....	12
ESTADOS UNIDOS.....	13
REPÚBLICA DOMINICANA	14
PERÚ	15
BOLIVIA.....	17
Conclusiones.....	19
Recomendaciones	19
Bibliografía.....	20

Antecedentes

Con Memorando Nro. MDT-CIET-2024-0116-M, de 13 de diciembre de 2024, se solicita a todas las áreas de ésta cartera de Estado las necesidades de investigación con el fin de establecer la Agenda de Investigación 2025.

El 23 de diciembre de 2024 con Memorando Nro. MDT-DEDCDTH-2024-0442-M, se recibe la respuesta de parte de la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano con la siguiente temática:

1. Reinducción en el servicio público
2. Identificación y Capacitación de Facilitadores Internos" Escuela del Servicio Público para la Capacitación Interna"
3. Nuevos modelos y metodologías de evaluación del desempeño
4. Norma Técnica para el desarrollo de un plan de carrera en el servicio público

En reunión mantenida el 16 de enero del 2025 entre la Dirección de Investigación y Estudios Laborales - DIEL y la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano – DECDTH, se define la temática que contendrá la investigación, para que contemple lo siguiente:

- Número de servidores públicos de carrera, con la desagregación de NJS, por grupos ocupacionales y grupos de edad. La periodicidad de los datos será cada diciembre desde el año 2020
- Comparativo de carreras en bandas con movimientos horizontales y verticales, de ser posible con otros países.
- Enfoque solo a servidores bajo régimen LOSEP.

Objetivo

Realizar un estudio que permita identificar los servidores públicos de carrera en período de jubilación y los planes de carrera utilizados en países de la región.

Objetivos Específicos

- Revisar la normativa legal vigente que existe en países de la Región para normar la carrera en el sector público.
- Establecer el número de servidores públicos de carrera con desagregación de NJS, por grupos ocupacionales y grupos de edad.

Alcance

Con el presente estudio se pretende dar a conocer las formas de realizar un plan carrera en el servicio público de acuerdo a los procesos que mantienen los países de la Región y el número de personas que estarían próximas a jubilarse de acuerdo a su grupo ocupacional y edad.

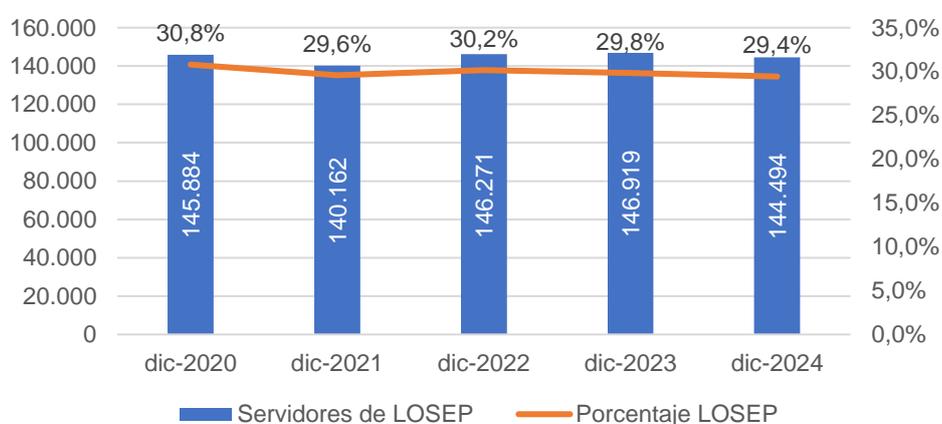
Adicionalmente, se analizará estadísticas de los servidores públicos bajo régimen de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP).

Análisis del Estudio

Análisis estadístico de los servidores bajo régimen de LOSEP

En el Sector Público, el personal que labora bajo régimen de LOSEP representa, en promedio el 30% de los servidores públicos, es decir que, en promedio, aproximadamente 144 mil servidores públicos se encuentran bajo régimen de LOSEP.

Gráfico 1: Número de Servidores Públicos bajo régimen de LOSEP y su porcentaje con respecto al total de servidores públicos



Fuente: Distributivo del MEF

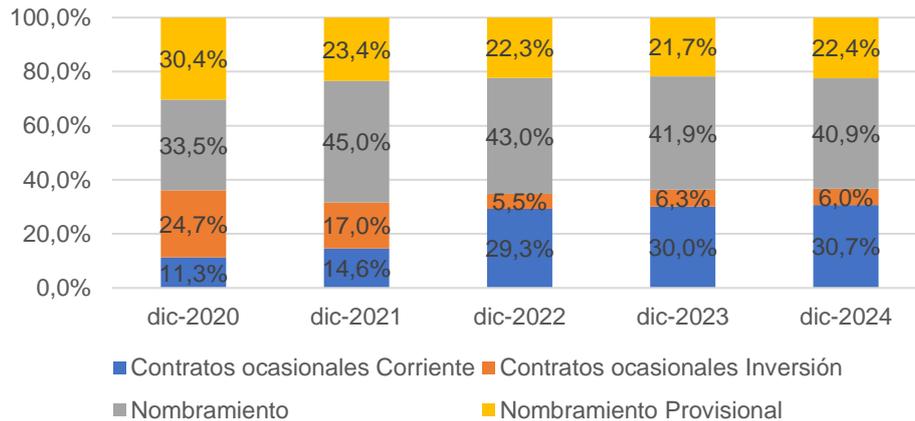
Elaboración: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

En el Sector Público se utilizan 4 formas de contratación: nombramientos permanentes o definitivos, nombramientos provisionales, contratos de servicios ocasionales de proyectos de inversión y contratos ocasionales de proyectos de gasto corriente.

A partir del año 2022, la contratación de servidores públicos bajo régimen de LOSEP se concentra en: nombramientos permanentes, contratos ocasionales de Proyectos de Gasto Corriente y nombramientos provisionales.

En el siguiente gráfico se muestra la concentración de las contrataciones de los servidores públicos bajo régimen de LOSEP. En el año 2024 las modalidades con mayor número de contrataciones son las de nombramiento permanente con el 40,9% y 24,0 con nombramiento provisional, manteniendo en promedio el 64,9% de los servidores públicos bajo régimen de LOSEP.

Gráfico 2: Porcentaje Servidores Públicos bajo régimen de LOSEP por modalidad contractual

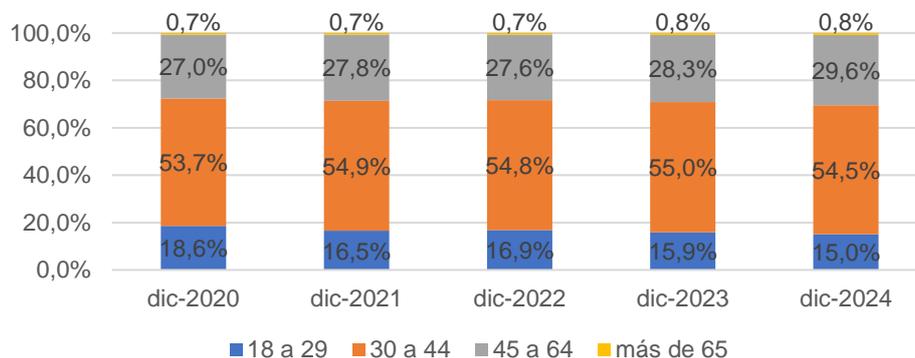


Fuente: Distributivo del MEF

Elaboración: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

A los servidores públicos bajo régimen de LOSEP se los puede dividir en 4 grupos etarios. El grupo etario que concentra, en promedio desde diciembre de 2020 al diciembre de 2024, el 54,6% de los servidores públicos bajo régimen de LOSEP es el grupo de 30 a 44 años, mientras que, el grupo de 45 a 64 años concentra, en promedio, el 28,1% de los servidores públicos bajo régimen de LOSEP.

Gráfico 3: Porcentaje Servidores Públicos bajo régimen de LOSEP por grupos etarios



Fuente: Distributivo del MEF

Elaboración: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

En la siguiente tabla se muestra la distribución de los servidores públicos bajo régimen de LOSEP por grupos etarios y modalidades de contratación:

Tabla 1: Distribución de los servidores públicos bajo régimen de LOSEP por grupos etarios y modalidades de contratación

Modalidad Laboral	Grupos Etarios	dic-2020	dic-2021	dic-2022	dic-2023	dic-2024
Contratos ocasionales P. Corriente	18 a 29	3.918	6.922	15.721	15.238	14.631
Contratos ocasionales P. Corriente	30 a 44	10.489	11.184	22.524	23.999	24.369
Contratos ocasionales P. Corriente	45 a 64	2.059	2.320	4.468	4.779	5.277
Contratos ocasionales P. Corriente	más de 65	46	53	96	102	102
Total Contratos ocasionales P. Corriente		16.512	20.479	42.809	44.118	44.379
Nombramiento Permanente	18 a 29	15.671	8.602	1.814	2.275	2.006
Nombramiento Permanente	30 a 44	17.076	12.629	5.010	5.667	5.372
Nombramiento Permanente	45 a 64	3.288	2.534	1.201	1.300	1.299
Nombramiento Permanente	más de 65	55	50	18	22	16
Total Nombramiento Permanente		36.090	23.815	8.043	9.264	8.693
Nombramiento Provisional	18 a 29	1.681	3.855	3.724	2.675	1.977
Nombramiento Provisional	30 a 44	22.645	32.145	31.698	30.615	28.598
Nombramiento Provisional	45 a 64	23.996	26.357	26.726	27.564	27.709
Nombramiento Provisional	más de 65	620	663	692	743	784
Total Nombramiento Provisional		48.942	63.020	62.840	61.597	59.068
Nombramiento Provisional	18 a 29	5.900	3.773	3.462	3.123	3.107
Nombramiento Provisional	30 a 44	28.076	20.986	20.871	20.540	20.476
Nombramiento Provisional	45 a 64	10.048	7.810	7.979	8.000	8.515
Nombramiento Provisional	más de 65	316	279	267	277	256
Total Nombramiento Provisional		44.340	32.848	32.579	31.940	32.354
Total Servidores Públicos-LOSEP		145.885	140.163	146.272	146.920	144.495

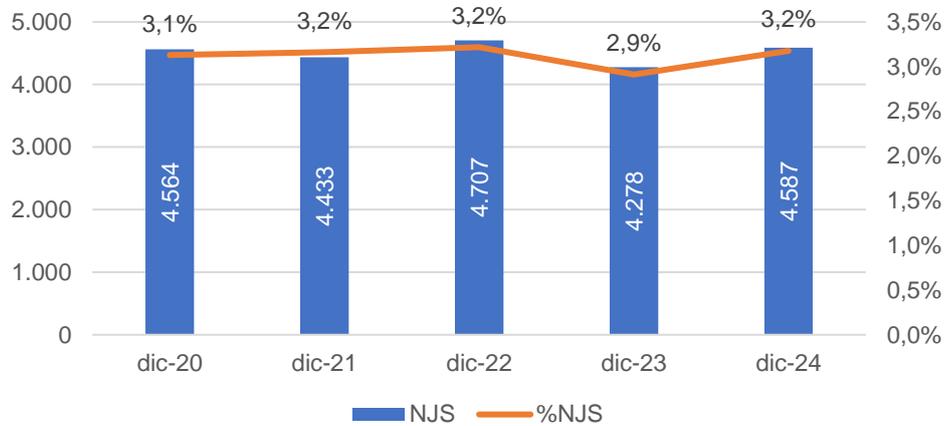
Fuente: Distributivo del MEF

Elaboración: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Sobre el Nivel Jerárquico Superior (NJS) del Sector Público bajo régimen de LOSEP, se puede observar que representa, en promedio, el 3,1% de los servidores públicos bajo régimen de LOSEP, lo que representa, en promedio, aproximadamente 4.514¹ servidores públicos.

¹ La Dirección de Información Laboral, Estadística y Geográfica realiza un proceso de identificación de las personas que se encuentran en el Nivel Jerárquico Superior mediante la remuneración mensual unificada. Este proceso tiene un error de designación del 30%, por lo cual se debe manejar con precaución.

Gráfico 4: Número de NJS bajo régimen de LOSEP y su porcentaje con respecto al total de servidores públicos bajo régimen de LOSEP

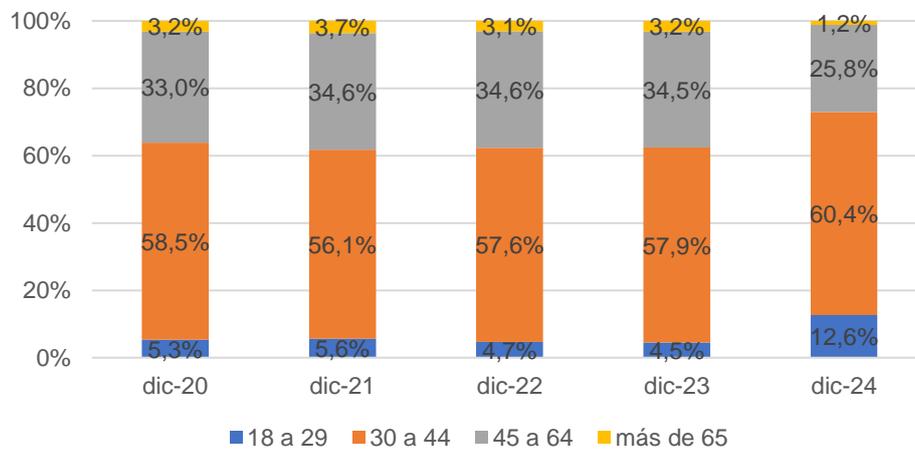


Fuente: Distributivo del MEF

Elaboración: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Entre diciembre de 2020 y diciembre de 2024, los grupos etarios en los que se concentra, en promedio, el 90,4% de los servidores públicos NJS son los grupos de 30 a 44 años y de 45 a 64, con el 58,0% y 32,4%, respectivamente.

Gráfico 5: Porcentaje NJS bajo régimen de LOSEP por grupos etarios



Fuente: Distributivo del MEF

Elaboración: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Comparativo Internacional

Para realizar el análisis del comparativo internacional con países de la Región en referencia al plan carrera, se realizó un análisis de la información que mantienen cada país de la manera más homologada posible, ya que no todos los países tienen la misma banda, clase, variedad, denominación, escalafón, denominación o serie dependiendo de cómo cada país o Estado lo haya establecido.

URUGUAY

En Uruguay actualmente se lleva la carrera administrativa para los servidores públicos a través de una promoción horizontal o vertical con 16 grados o niveles de carrera, los cuales tienen poca o nula diferenciación entre cada serie, por lo que los funcionarios pueden lograr en una sola promoción el ascenso en varios grados.

La movilización horizontal se realiza a través de traslados a otras unidades organizativas dentro de la misma organización o en forma de pases denominados comisión a otras oficinas estatales.

Por otro lado, la movilidad vertical se enfoca en ascensos, los cuales los participantes tienen pocas oportunidades debido a la falta de sistematización de un régimen de ascensos, por lo que hay compensaciones excepcionales determinados por la voluntad de la máxima autoridad. Los requisitos que se consideran para los ascensos son la experiencia, formación, complejidad, autonomía y responsabilidad.

Se tenía establecido que dentro de la carrera las jefaturas y direcciones de personal que se las realizaría a través de concursos, sin embargo, al no tener ningún efecto, se derogó esta ley y ahora se lo realiza a través de la designación directa. (Oficina Nacional del Servicio Civil, 2025)

MÉXICO

El Plan de Carrera está contemplado en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Última Reforma DOF 02-04-2014, en sus artículos 47, 48, 48, 51 y 52. En estos articulados se identifican los siguientes factores escalafonarios:

- Los conocimientos.
- La aptitud.
- La antigüedad, y
- La disciplina y puntualidad.

En México existe un programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2013 – 2018 (SPC), que tiene como objetivo mejorar y consolidar la

operación integral del Sistema, a través de la profesionalización de los recursos humanos como eje fundamental del mismo.

El SPC tiene las siguientes características deseables:

- Mixto: Que combine lo mejor de los modelos de empleo y de carrera.
- Flexible y operable: Que posibilite el ingreso y la movilidad sin criterios administrativos injustificados.
- Viable: Que considere las condiciones específicas de la APF en general y de las Dependencias en particular, siendo operable de acuerdo a la realidad institucional.
- Profesional: Que dé sentido a la gestión competente, creativa, eficiente, formativa y productiva del servidor público.
- Meritocrático: Que reconozca el mérito demostrado.
- Formativo: Que fomente el desarrollo y la adquisición de competencias y capacidades.

En el Artículo 12 del Reglamento de Escalafón de los Servidores Públicos Sindicalizados del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado México, se establece que los factores a ser valorados para un ascenso son: conocimiento, aptitud, disciplina, puntualidad y antigüedad.

COSTA RICA

La línea de carrera en Costa Rica brinda la posibilidad de movilización de los servidores entre niveles nacional, regional y local. Cuyos objetivos básicos de la Carrera Profesional son:

- Reconocer por medio de un estímulo económico la superación académica y laboral de los profesionales al servicio de la Administración Pública;
- Coadyuvar en el reclutamiento y retención de los profesionales mejor calificados en cada área de actividad para un adecuado desempeño;
- Incrementar la productividad de los profesionales.

El incentivo se concederá con base en grados y posgrados académicos; actividades de capacitación recibida o impartida; publicaciones realizadas; experiencia laboral de carácter profesional en las instituciones públicas nacionales o en organismos internacionales; y experiencia docente en centros de enseñanza universitarios o para universitarios públicos o privados.

Dentro de los requisitos para la carrera se tienen los siguientes:

- Ocupar un puesto, en propiedad o interino, con una jornada no inferior al medio tiempo.

- Ocupar un puesto que exija el grado académico de Bachiller universitario, como mínimo y desempeñar labores profesionales acordes con la respectiva clasificación.
- Poseer, al menos, el grado de Bachiller Universitario que lo faculte para el desempeño del puesto, en una carrera propia o afín al área de actividad de dicho puesto.

Cuando se trate de servidores provenientes de instituciones públicas, haber obtenido en la evaluación del año anterior al vigente, una nota igual o superior a “Muy Bueno” (o su equivalente). Se eximirá de este requisito a quienes, de conformidad con la ley, no requieren de evaluación del desempeño, así como aquellos que, por circunstancias legalmente justificadas, no hayan sido evaluados.

Los factores a evaluar de acuerdo a la Política sobre los Procesos de Promoción del Personal, emitido por la Procuraduría General de la República de Costa Rica son:

Eficiencia: Resultados obtenidos por el funcionario, su carrera profesional en la Institución y valoración de por lo menos sus tres últimas Evaluaciones del Desempeño.

Antigüedad: Se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto o categoría laboral.

Capacidad: Es el conjunto de las habilidades, educación, destrezas, aptitudes o potencialidades de orden físico, mental y social de un individuo que le permiten desempeñarse en un trabajo habitual.

Capacitación: Las diferentes actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del funcionario

Experiencia: Conjunto de conocimientos y aptitudes que el funcionario ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado.

Efectividad: Combina la capacidad institucional en cuanto al grado en que se alcanzan las metas u objetivos establecidos con la menor inversión de recursos y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.” (Procuraduría General de la República, 2005)

CHILE

En Chile, la nueva legislación permite avanzar en una gestión eficiente del recurso humano en todos los procesos críticos, realizando una modernización importante al Estatuto Administrativo y por tanto una nueva carrera funcionaria. Las actividades que se han realizado son las siguientes:

- Ampliación de la carrera funcionaria hasta jefes de departamentos (III Nivel Jerárquico).
- Promoción por concursos internos: directivos de III Nivel, profesionales, fiscalizadores y técnicos.
- Postulaciones a concursos hasta 3 grados inferiores a la vacante.

- Mayor inversión en capacitación para funcionarios públicos.
- Sistema de calificaciones adecuado a la realidad de cada servicio.
- Mayor inversión en capacitación para funcionarios públicos.
- Sistema de calificaciones adecuado a la realidad de cada servicio.

Carrera Funcionaria: Se amplía la carrera funcionaria a niveles jerárquicos superiores hasta el tercer nivel de responsabilidad (jefe de departamento), con el fin de reducir el número de funcionarios de confianza exclusiva y, así, evaluar mejor el desempeño de todos los trabajadores del Estado. Por otro lado, se establecen concursos internos (de promoción) para las plantas de directivos de carrera, donde se evaluarán de manera relevante la capacitación, el desempeño, la experiencia y la aptitud. Este es un paso clave en el desarrollo profesional del funcionariado, a partir de la posibilidad de que, si se capacita y tiene un desempeño adecuado, puede llegar a cargos de mayor responsabilidad dentro de los servicios públicos.

En tal sentido la ley establece que la promoción en la carrera funcionaria ya no será por antigüedad, sino que por concurso interno.

El perfeccionamiento del sistema de concursos, está establecido sobre la base de:

- Capacitación pertinente
- Evaluación del desempeño
- Experiencia calificada
- Aptitud para el cargo

Cada institución es la responsable de determinar y establecer la forma que se ponderarán y los puntajes mínimos para ser considerados postulantes y realizará el concurso correspondiente para cubrir las vacantes ya sea para ingreso o ascenso, los cuales deberán considerar por los menos los siguientes factores: formación educacional y de capacitación, la experiencia laboral y las aptitudes específicas para el desempeño de la función al cargo que aplican los postulantes. (Congreso Nacional de Chile, 2005)

FRANCIA

En Francia, la concepción de servicio civil de carrera es el de estructura cerrada, se considera como un mundo aparte, como una misión a la cual el funcionario consagra su vida activa, gracias a la organización de carrera muy diferente de las que surgen de los contratos de trabajo y contratos colectivos.

El servicio civil francés presenta ciertas especificidades en relación a las características generales de Europa:

- El reclutamiento y selección se lo realiza mediante concurso a los estudiantes y un concurso interno reservado a los funcionarios que cuentan con algunos años de experiencia.
- El principio de carrera administrativa condiciona la edad (25 a 30 años) en que deben presentarse a los concursos.
- Los funcionarios están sometidos a un régimen jurídico público distinto del régimen jurídico privado. La organización del servicio civil de carrera se basa en un "Estatuto de la Función Pública", que establece los derechos y obligaciones de los funcionarios.
- Se recluta para formar parte de un "cuerpo administrativo" como: Inspector, administrador, ingeniero. Existen estatutos particulares que reglamentan los derechos y obligaciones de cada "cuerpo administrativo".

Existe una élite de funcionarios; los altos funcionarios, es decir, los miembros de los grandes cuerpos de inspección y control (Consejo de Estado, Corte de Cuentas, Inspección General de Finanzas); del cuerpo prefectoral, diplomático, técnicos y cuadros superiores (administradores hábiles), que egresan de la Escuela Nacional de Administradores y de la Escuela Politécnica, que ocupan los puestos de dirección de la administración pública francesa.

La capacitación para ingresar en el servicio civil de carrera, se realiza de las siguientes formas:

- Preparación al examen abierto sobre cultura general y conocimientos especializados en la Universidad.
- Preparación para un examen de promoción interna en las escuelas de administración pública. La más famosa es la Escuela Nacional de Administración.

La contratación de empleados y los incidentes de su carrera están sujetos en mayor grado al control de cada departamento y en menor proporción a la vigilancia central.

GRAN BRETAÑA

El servicio civil de carrera en Gran Bretaña, también tiene ciertas características originales. El "civil servant" es un "servidor de la Corona". La "Royal Commission on the Civil Service" de 1929-1931 y la Comisión Priestley de 1953-1955 adoptaron la definición siguiente retomada por la Comisión Fulton en 1986: "Servidores de la Corona que no sean titulares de puestos políticos o judiciales, empleados en calidad de civiles y remunerados completa y directamente por fondos votados en el Parlamento".

El personal de las empresas públicas no son miembros del servicio civil, salvo los obreros de los arsenales. Los funcionarios locales no pertenecen al "civil service".

No existe una legislación especial para el servicio civil. La política del servicio civil está claramente definida en una serie de "informes" realizados por una comisión real sobre algún problema de personal, que propone las reformas necesarias y que son nominadas con el nombre del presidente de la comisión.

El servicio civil inglés es el primero en crear estructuras de participación del personal en la gestión con los "Whitley Counals", que reúnen los dirigentes del servicio administrativo y los representantes del personal.

El órgano central de personal es la Comisión de Servicio Civil, que está compuesta por cinco miembros designados por Corona. La comisión se encarga de reclutar y seleccionar al personal y de asegurar la neutralidad política.

La permanencia y el control del servicio civil está a cargo de la Tesorería. Verifica que se cumplan satisfactoriamente las tareas, controla los nombramientos y la remuneración de los funcionarios. Estas atribuciones fueron conferidas a un nuevo departamento, el Departamento de Servicio Civil. La Tesorería envía al Departamento de Servicio Civil todos los proyectos que puedan tener consecuencias sobre la carrera y, a su vez, el departamento informa a la Tesorería los proyectos para obtener las reservas.

ESTADOS UNIDOS

El servicio civil de carrera en Estados Unidos de Norteamérica es un sistema de estructura abierta.

No hay una distinción entre empleo público y privado y existe un movimiento del personal del sector público al privado.

El funcionario se concibe como una persona especializada capaz de realizar funciones, tanto en el sector público como en el privado.

No existe un estatuto general sobre el servicio civil, por lo que la protección del personal es a través de disposiciones legales, aunque no constitucionales.

El órgano central es la Comisión del Servicio Civil, que depende del presidente y está integrada por tres miembros, cuya designación es ratificada por el Congreso; de los tres miembros no más de dos deben ser militantes de un mismo partido.

No existe un sistema de carrera administrativa, salvo en el caso de la diplomacia.

El reclutamiento se basa en capacidades especializadas, por lo que el consenso no se realiza con una previa preparación.

Los candidatos tienen que responder a cuestiones prácticas y precisas, correspondientes a una especialidad determinada: economista, contador, estadístico. De ahí la utilización de test psico-técnicos y cuestionarios.

REPÚBLICA DOMINICANA

Contrario a lo que se plantea para el servicio civil, la carrera administrativa en República Dominicana es de aplicación gradual, según dispone el Art. 3 párrafo 1 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Dentro del marco de tal gradualidad se dispone en la propia ley que la prioridad para la aplicación de la Carrera Administrativa parte de la Secretaría de Estado de Finanzas y sus dependencias, debiendo el Presidente de la República disponer sobre el orden que habrá de seguirse con las demás entidades del Ejecutivo. Al día de hoy todas las Secretarías de Estado y equivalentes han sido incluidas dentro del régimen de la Carrera Administrativa, mediante los decretos presidenciales precitados; sólo resta incluir las dependencias que, en la modalidad de Oficinas, Consejos, Comisiones, etc., dependen directamente del Presidente de la República.

Este modelo gradual de carrera ha generado serias dificultades que, sumadas a algunas imprevisiones de la Ley, no han permitido un desarrollo adecuado de tan importante sistema.

De acuerdo a las normas vigentes, a la Carrera Administrativa se puede ingresar mediante tres formas o mecanismos, a saber:

- **Concurso de Oposición:** mediante el cual los ciudadanos que aspiran a ocupar posiciones de Carrera en la Administración Pública deben someterse a un procedimiento técnico de reclutamiento y selección, basado en los fundamentos científicos y técnicos de la Administración. El aspirante debe someterse a evaluaciones documentales de su formación académica y experiencia como de sus méritos de conducta, también a pruebas sicométricas y de conocimientos específicos.
- **Curso Concurso:** consiste en impartir cursos especializados atendiendo a la naturaleza y complejidad de ciertas instituciones, a partir del cual quienes han obtenido mejores calificaciones tienen la oportunidad de continuar en el proceso selectivo similar al concurso de oposición.
- **Evaluación Interna:** según la cual los servidores activos de la administración gozan de prioridad para ingresar a la Carrera Administrativa, partiendo de un orden de antigüedad; primero los que tienen diez (10) o más años en la Administración Pública, segundo los que tienen de cinco (5) a diez (10) y tercero los que tienen de dos (2) a cinco (5) años. Consiste en evaluar la formación académica, la experiencia laboral, los conocimientos técnicos y el desempeño y la conducta laborales; cada

uno de estos factores tiene un valor en puntos cuya sumatoria es 100, y los servidores que obtengan mínimo 70 puntos ingresan al régimen de carrera.

PERÚ

En Perú existe una amplia normativa que establece la carrera en el sector público, es así que se tiene el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa D.S. N°005-90-PCM, en la cual se encuentran los siguientes artículos inherentes a la Carrera Administrativa en Perú:

“Artículo 5.- La Carrera Administrativa proporciona iguales oportunidades a todos los servidores, fijando anteladamente posibilidades y condiciones de carácter general e impersonal, que garantizan su desarrollo y progresión, sin que la dimensión de la entidad constituya factor limitante.

Artículo 7.- El nivel de carrera alcanzado por el servidor se garantiza mediante su reconocimiento formal, la incorporación nominal en el Escalafón de la Administración Pública y el desempeño de funciones asignadas por la entidad.”

En Perú la carrera se la expresa a través del ascenso del servidor al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, el cambio de grupo ocupacional del servidor se lo llevará a cabo a través de un concurso, acorde a la planificación realizada por la institución y su presupuesto, con el fin de cumplir con la cuota anual de ascensos por cada nivel y grupo ocupacional, en la que se tendrá en consideración las vacantes del nivel y la reconversión de las plazas hasta cubrir las cuotas fijadas. Dicha cuota de vacantes se constituye según el orden de prioridades siguientes:

- a) Las plazas vacantes producidas por ascenso, reasignación, o cese del servidor;
- b) El incremento de plazas vacantes por niveles de carrera; o
- c) La reconversión de la plaza del mismo servidor con derecho al ascenso

Para participar en el proceso de ascenso, el servidor deberá cumplir previamente con dos requisitos fundamentales:

- a) Tiempo mínimo de permanencia señalado para el nivel; y
- b) Capacitación requerida para el siguiente nivel.

El tiempo mínimo que debe permanecer en cada uno de los niveles de grupos ocupaciones se detallan a continuación:

- a) Grupo Ocupacional Profesional: tres años en cada nivel;
- b) Grupo Ocupacional Técnico: dos años en cada uno de los dos primeros niveles y tres años en cada uno de los restantes;
- c) Grupo Ocupacional Auxiliar: dos años en cada uno de los dos primeros niveles, tres años en cada uno de los dos siguientes y cuatro años en cada uno de los restantes.

Y en relación a la Capacitación requerida significa la acumulación de un mínimo de cincuenta y un (51) horas (tres créditos) por cada año de permanencia en el nivel de carrera para los tres grupos ocupacionales.

Durante el proceso de los concursos de mérito y oposición se valorarán los siguientes factores:

- a) Estudios de formación general;
- b) Méritos individuales; y
- c) Desempeño laboral.

Los servidores ubicados en los niveles superiores de los grupos ocupacionales profesional y técnico deberán cumplir como parte de sus funciones, dos tareas fundamentales:

- Desempeñarse como instructores de capacitación a partir del quinto nivel profesional y del sexto nivel técnico;
- Elaborar trabajos de investigación según su especialidad, en beneficio de su entidad y del país, en los dos (2) últimos niveles de su respectivo grupo ocupacional.

Estas tareas se evalúan dentro del proceso de ascenso del respectivo nivel.

Para postular al cambio de grupo ocupacional el servidor deberá cumplir previamente con los requisitos siguientes:

- Formación general;
- Tiempo mínimo de permanencia en el nivel de carrera;
- Capacitación mínima; y,
- Desempeño laboral

Artículo 93.- El orden de méritos de los servidores en el Escalafón resulta de considerar tres factores:

- a) Tiempo de permanencia del servidor en su nivel de carrera;
- b) Capacitación obtenida durante su permanencia en el nivel de carrera correspondiente; y
- c) Resultado de la valoración de los estudios de formación general, méritos individuales y desempeño laboral. (Consejo de Ministros, 1990)

La estructura de la Carrera del Servidor Público se clasifica en grupos ocupacionales y categorías, de acuerdo a sus funciones y a la naturaleza de la labor que desempeñan son:

- a) Directivo superior. - El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano, programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno

A este grupo ocupacional se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.

- b) Ejecutivo. - El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ella al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutorias, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.
- c) Especialista. - El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.
- d) De apoyo. - El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

Los empleados públicos comprendidos en esta norma pueden eventualmente ser nombrados como funcionarios público y empleados de confianza con los mismos derechos y deberes inherentes a los cargos. Debiendo retornar a su grupo anterior al concluir la designación. (Consejo de Ministros, 1990)

BOLIVIA

De acuerdo a las normas bolivianas, se puede realizar una promoción de movimientos verticales u horizontales de los servidores públicos dentro de la misma entidad pública. La promoción vertical es el cambio a un puesto de mayor jerarquía en la institución con mayores facultades y remuneración para lo cual tiene que participar en las convocatorias internas y participar en igualdad de condiciones de acuerdo a las normas emitidas para este proceso. (Ministerio de Hacienda, 2003)

La carrera en el servicio público boliviano está diseñada para:

- a) El fortalecimiento de los valores éticos.
- b) La selección rigurosa del personal con base en los requerimientos institucionales, el mérito, capacidad y probidad.
- c) El otorgamiento de incentivos que estimulen la productividad, el desempeño, la permanencia productiva y la estabilidad laboral del servidor público en su puesto.
- d) El fortalecimiento de la profesionalización para el desarrollo del funcionario público.
- e) El establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el servicio público.
- e) El mejoramiento de la calidad en el ambiente de trabajo.

- f) La previsión para el retiro digno del servidor público de carrera. (Ministerio de Hacienda).

El ascenso en Bolivia se puede dar a través de la promoción vertical, que consiste en el movimiento de un servidor público de un puesto a otro de mayor nivel dentro de la misma entidad, con mayores facultades y remuneración, de acuerdo a lo establecido en el Art. 29 de las Normas de Gestión Pública - NB-SAP. Y la promoción horizontal, que, de acuerdo a la misma normativa, es la posibilidad de ocupar diferentes grados dentro de un mismo nivel salarial. Los grados están definidos en la escala salarial de la institución y una persona puede acceder a este incentivo como resultado de la evaluación del desempeño. (Contraloría General de la República, 2025)

Conclusiones

Como se ha podido observar en los diferentes países consultados, se puede determinar que para lograr un gobierno que gestione se requiere contar con una política de gestión de recursos humanos que fomente la transparencia de todas las acciones realizadas.

De la misma manera en los países más desarrollados como Estados Unidos, Francia y Gran Bretaña se observa que mantienen una sólida democracia gracias a su institucionalidad definida en relación al tamaño de la administración pública y el régimen laboral al que pertenecen los servidores públicos.

Es por esta razón en nuestros países en desarrollo es indispensable que el tamaño del Estado se defina de acuerdo a las necesidades que presente para entregar servicios con eficacia y eficiencia, sin descuidar el profesionalismo y la cualificación del personal, lo cual se logra con una adecuada selección y con un plan carrera bien definido.

México, Perú, República Dominicana, Chile muestran una carrera basada en tiempo de experiencia, capacitación, formación y desempeño, lo cual motiva a que los servidores realicen una carrera basada en la eficiencia, en el esfuerzo y cariño por el trabajo que hacen día a día, que no solo les da la satisfacción de lo bien hecho, sino también la posibilidad de seguir creciendo y cumplir con sus aspiraciones profesionales.

Recomendaciones

En Chile existe una carrera muy consolidada que permite llegar a los servidores hasta jefes de departamento que se encuentran dentro del III Nivel Jerárquico, gracias a esto se puede tener un Estado que funciona independientemente del gobierno de turno, pues el III Nivel Jerárquico tiene claro los planes y proyectos que tiene cada área para llevarlos a feliz término, aunque se cambie de gobierno. Siendo únicamente los niveles II y I los que son colocados por el gobierno de turno, así lo direccionan las políticas públicas al cumplimiento de su plan de gobierno. Esta es una excelente práctica que se puede utilizar dentro de los planes de carrera que desea emitir esta cartera de Estado.

Bibliografía

- Congreso Nacional de Chile. (16 de marzo de 2005). Ley 18834. Santiago de Chile, Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Consejo de Ministros. (1990). Estructura de la Carrera del Servidor Público. *Categoría Grupos Ocupacionales*. Lima, Perú: Editora Perú.
- Consejo de Ministros. (15 de enero de 1990). Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa. *Decreto Supremo N° 005-90-PCM*. Lima, Perú: Editora Perú.
- Contraloría General de la República. (26 de marzo de 2025). Normas Básicas y Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal. CENCAP.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Distributivo de Personal (Varios años)*. Quito.
- Ministerio de Hacienda. (2003). Ley 1178. *Sistema de Administración de Personal Normas Básicas*. La Paz, Bolivia: Ministerio de Hacienda Bolívar.
- Ministerio de Hacienda. (s.f.). Ley 2027. *Titulo tercero Carrera Administrativa Capitulo I*.
- Oficina Nacional del Servicio Civil. (25 de 03 de 2025). *Nuevo Sistema de Carrera*. Obtenido de <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/nuevo-sistema-carrera/nuevo-sistema-carrera/son-problemas-enfrentado>
- Procuraduría General de la República. (12 de abril de 2005). Política sobre los procesos de promoción del personal dentro de la Institución. San José, Costa Rica: Procuraduría General de la República.

Quito, 31 de marzo de 2025

Acción	Nombre	Firma	Cargo
Aprobado por:	Pablo Mosquera		Coordinador de Información y Estudios del Trabajo
Revisado por:	Daniela Game		Directora de Investigación y Estudios Laborales
Elaborado por:	Paola Patiño		Experta en Investigación y Estudios Laborales
Elaborado por:	Priscila Fernandez		Experta en Investigación y Estudios Laborales