



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Servicio Civil

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Servicio Civil

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Administración Pública	VI

Autora:

Fanny Irene Álvarez Salamea



Universidad Técnica Particular de Loja

Servicio Civil

Guía didáctica

Fanny Irene Álvarez Salamea

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-47-378-3

Año de edición: abril, 2025

Edición: primera edición reestructurada en julio 2025 (con un cambio del 10%)

Loja-Ecuador



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual** 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1:	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
Semana 1	12
Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano	12
1.1. El servicio civil ecuatoriano y su evolución a lo largo de la historia ..	12
1.2. Principios fundamentales del servicio civil	17
1.3. El servicio civil fundamental para la administración pública	17
Actividades de aprendizaje recomendadas	20
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	21
Semana 2.....	21
Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano	21
1.4. Diagnóstico del servicio civil	21
1.5. Reformas significativas en el servicio civil.....	22
Actividades de aprendizaje recomendadas	25
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	26
Semana 3.....	26
Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano	26
1.6. Gobernanza del servicio civil en Ecuador	26
1.7. Burocracia y su relación en la administración pública	27
1.8. El rol del servicio civil dentro de las instituciones	29



Actividad de aprendizaje recomendada	31
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	31
Semana 4.....	31
Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano	31
1.9. Ética y política: valores para un buen gobierno.....	31
1.10. La sociología y las ciencias jurídicas	35
1.11. Ciencias jurídicas en la administración pública.....	37
Actividades de aprendizaje recomendadas	40
Autoevaluación 1	41
Resultado de aprendizaje 2:	44
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	44
Semana 5.....	44
Unidad 2. Sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano	45
2.1. Introducción del sistema integrado	45
2.2. Del régimen interno y la administración del talento humano en el Ecuador	47
2.3. El sistema de vinculación laboral en el sector público ecuatoriano ..	47
Actividad de aprendizaje recomendada	55
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	55
Semana 6.....	55
Unidad 2. Sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano	55
2.4. Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).....	55
2.5. Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP ..	58
2.6. Análisis de los elementos constitutivos de los subsistemas para la gestión de los recursos humanos	59
Actividad de aprendizaje recomendada	62
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	62
Semana 7.....	62



Unidad 2. Sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano	62
2.6. Análisis de los elementos constitutivos de los subsistemas para la gestión de los recursos humanos	62
Actividades de aprendizaje recomendadas	70
Autoevaluación 2.....	70
Resultado de aprendizaje 1 y 2:	73
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	73
Semana 8	73
Actividades finales del bimestre	73
Actividades de aprendizaje recomendadas	73
Segundo bimestre.....	75
Resultado de aprendizaje 3:	75
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	75
Semana 9	75
Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales	76
3.1. Análisis comparativo en relación con otros países de la región.....	76
Actividad de aprendizaje recomendada	79
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	80
Semana 10	80
Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales	80
3.2. Reformas administrativas en diferentes países	80
Actividades de aprendizaje recomendadas	85
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	85
Semana 11	85
Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales	85
3.2. Reformas administrativas en diferentes países	85
Actividad de aprendizaje recomendada	90
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	91



Semana 12	91
Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales	91
3.3. Reflexiones y propuestas tentativas en América Latina	91
3.4. La selección de los empleados públicos.....	94
Actividades de aprendizaje recomendadas	96
Autoevaluación 3.....	97
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	100
Semana 13	100
Unidad 4. Índices para la evaluación de los sistemas de servicio civil	100
4.1. Introducción.....	100
Actividad de aprendizaje recomendada	104
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	105
Semana 14	105
Unidad 4. Índices para la evaluación de los sistemas de servicio civil	105
4.2. Análisis de los subsistemas de recursos humanos	105
Actividades de aprendizaje recomendadas	110
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	111
Semana 15	111
Unidad 4. Índices para la evaluación de los sistemas de servicio civil	111
4.2. Análisis de los subsistemas de recursos humanos	111
Actividades de aprendizaje recomendadas	116
Autoevaluación 4.....	116
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas	119
Semana 16	119
Actividades finales del bimestre	119
4. Solucionario	120
5. Glosario	128
6. Referencias bibliográficas	131





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

1. Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
2. Comunicación oral y escrita.
3. Orientación a la innovación y a la investigación.
4. Pensamiento crítico y reflexivo.
5. Trabajo en equipo.
6. Compromiso e implicación social.
7. Comportamiento ético.
8. Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias del perfil profesional

Construir, aplicar y evaluar propuestas para una administración pública eficiente y responsable con la ciudadanía, planificando y garantizando el derecho a la opinión y participación en la toma de decisiones en la construcción de políticas públicas.



1.4 Problemática que aborda la asignatura

La asignatura se centra en promover el bienestar social a través de la resolución de problemáticas públicas y tensiones económicas, políticas y sociales. Se enfoca en la administración eficiente de instituciones gubernamentales y en el diseño de planes de desarrollo territorial que respeten los derechos ciudadanos y atiendan las necesidades de cada territorio, guiándose por principios de equidad, inclusión y diversidad cultural.

Busca proporcionar a los estudiantes conocimientos sobre la administración pública, abordando principalmente la gestión administrativa incipiente en instituciones y empresas públicas, así como la débil capacidad institucional para orientar la inversión.





2. Metodología de aprendizaje

En este caso se considerará el Aprendizaje por Indagación debido a que los estudiantes tienen que conocer, analizar y comprender los elementos relacionados con el servicio civil, a nivel normativo, en cuanto al uso de herramientas necesarias.

Adicionalmente, es necesario que el estudiante comprenda que el docente es un guía del proceso; por lo tanto, quien debe desarrollar el proceso de indagación para comprobar los conocimientos impartidos por el docente es el estudiante.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Conoce la estructura del Servicio Civil Ecuatoriano y de otros sistemas internacionales

Estimado estudiante el presente resultado de aprendizaje se alcanzará mediante un enfoque integral que incluirá el estudio de la evolución histórica del Servicio Civil ecuatoriano, analizando sus antecedentes y las reformas significativas que han moldeado su estructura y funcionamiento, así como el contexto institucional y normativo que regula el empleo público en el país.

Además, se indagará el rol del Servicio Civil en la eficacia y eficiencia gubernamental, fomentando una reflexión crítica sobre la ética y los valores en la política, y su impacto en la construcción de un buen gobierno. Lo que permitirá desarrollar una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades del servicio público en Ecuador.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.





Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano

Al considerar la eficiencia y eficacia como componentes clave, se subraya la necesidad de que los servidores públicos estén preparados y capacitados para enfrentar las exigencias de la sociedad y responder a las demandas ciudadanas de manera efectiva. Esto implica que el servicio civil debe estar alineado con los objetivos institucionales, garantizando que la administración pública funcione de manera óptima.

En este sentido, el servicio civil se convierte en un pilar fundamental para la buena gobernanza, ya que no solo contribuye a un mejor funcionamiento de la burocracia estatal, sino que también promueve la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. Por ende, el desarrollo de políticas y programas adecuados para el servicio civil es esencial para mejorar la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía.

1.1. El servicio civil ecuatoriano y su evolución a lo largo de la historia

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2006), el Servicio Civil ecuatoriano ha tenido una evolución significativa a lo largo de la historia. A continuación, en la siguiente infografía se presentan algunos antecedentes claves que han influido en su desarrollo:

[Evolución normativa del servicio civil ecuatoriano](#)

A pesar de los avances históricos, el Servicio Civil Ecuatoriano sigue enfrentando retos como la corrupción, la politización de la función pública y la necesidad de mayor transparencia y profesionalización. El servicio civil en Ecuador ha tenido un desarrollo histórico que refleja cambios políticos y administrativos en el país.



1.1.1. Aspectos conceptuales sobre el servicio civil

La definición del servicio civil resalta la importancia de un marco sistemático para la gestión de los servidores públicos en el ámbito de la administración pública. Este enfoque no solo se centra en la contratación y permanencia de los empleados, sino que también enfatiza su desarrollo profesional continuo.

A continuación, revisaremos definiciones de autores que ofrecen una variedad de enfoques sobre el servicio civil, destacando su importancia en la administración pública y la función que desempeña en la sociedad.

La Carta Iberoamericana de Función Pública (2003), se refiere al servicio civil como el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran este, en una realidad nacional determinada. En otras palabras, es un sistema determinado por instituciones (normas formales e informales), que permiten garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales, en un contexto nacional determinado. Su fin es garantizar, bajo el marco de una administración pública profesional y eficaz, un manejo adecuado de los recursos humanos, al servicio del interés general.

Longo (2004), define al servicio civil como el sistema de articulación del empleo público mediante el cual, determinados países garantizan con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales; esto implica la existencia de una administración profesional no patrimonial.

Según Soto (2013), el servicio civil se define como un sistema que gestiona la función del empleo público y el capital humano relacionado con las entidades estatales. En un sentido más específico, se refiere a que el servicio civil agrupa acuerdos corporativos específicos, ligeramente distantes de los conceptos de trabajo convencional, con el fin de garantizar la existencia de administraciones públicas competentes.



Linares (2023), el empleo en el servicio civil abarca a todas las personas que trabajan en las distintas entidades del Estado, los poderes públicos, las empresas estatales y los organismos autónomos establecidos por la constitución. Estas personas se integran en los variados sistemas de remuneración que provienen de los diferentes regímenes laborales.

Una de las definiciones de servicio civil más completas es la de McGregor y Solano (1996), quienes incluyen en dicha definición tres dimensiones sobre el papel que deben desempeñar los servicios civiles en sus entornos institucionales, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 1
Definición de servicio civil por McGregor y Solano



Nota. Adaptado de *Data Requirements and Availability* [Ilustración], por McGregor, D. y Solano, P., en *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, por Hans A.G.M. Bekke, James L. Perry y Theo A.J. Toonen (Eds.), 1996, Indiana University Press, CC BY 4.0.



A continuación, se describe cada una de las tres dimensiones del servicio civil expuestas en la figura 1.

1. **Sistema de gestión del personal público:** esta dimensión subraya la importancia de tener una estructura clara y bien definida para la gestión del personal que integra el servicio civil. Esto incluye la normativa y los procedimientos que rigen aspectos fundamentales como el reclutamiento (selección de candidatos), la formación (capacitación y desarrollo profesional) y la separación (proceso de desvinculación de aquellos que no cumplen con las expectativas o que concluyen su labor). Este marco operativo permite establecer criterios objetivos que diferencian a los funcionarios del servicio civil de otros servidores públicos, lo que a su vez contribuye a la profesionalización y al fortalecimiento de las instituciones.
2. **Relación con el sistema político y la ciudadanía:** en esta segunda dimensión se enfatiza la necesidad de un marco normativo que permita una interacción armoniosa entre el servicio civil, el sistema político y la ciudadanía. Esta relación es crucial para garantizar que los servicios civiles funcionen de manera efectiva, alineando su labor con las necesidades y expectativas de las personas a las que sirven. Asimismo, implica la creación de mecanismos de rendición de cuentas y transparencia que fortalezcan la confianza del público en las instituciones.
3. **Símbolo de valores del servicio público:** finalmente, la tercera dimensión aborda el aspecto ético y de comportamiento esperado de los servidores públicos. Aquí se plantea la idea de que el servicio civil no solo es un conjunto de normativas y procesos, sino también un espacio en donde se cultivan y promueven valores fundamentales como la integridad, la dedicación al servicio, la equidad y la responsabilidad. Estos valores se convierten en referentes que guían la actuación de los funcionarios y contribuyen a construir una cultura organizacional orientada al bien público.

Para McGregor y Solano (1996), en conjunto, estas tres dimensiones ayudan a entender el servicio civil como un componente esencial para la buena gobernanza y el desarrollo de sociedades más justas y equitativas. Este



enfoque integral permite no solo la gestión eficiente de recursos humanos en el ámbito público, sino también la construcción de instituciones sólidas y confiables que respondan a las necesidades y derechos de los ciudadanos.

A continuación, se presentan las características, funciones y principios fundamentales del servicio civil.

1.1.2. Características del servicio civil

Algunas características del servicio civil son:

- **Profesionalismo:** los miembros del servicio civil suelen ser seleccionados con base en criterios de mérito, competencia y experiencia.
- **Neutralidad:** los funcionarios del servicio civil deben actuar de manera imparcial y objetiva, independientemente de cambios políticos o ideologías.
- **Transparencia:** la gestión del servicio civil debe ser abierta y accesible, promoviendo la rendición de cuentas y el control ciudadano
- **Estabilidad:** generalmente, los empleos en el servicio civil ofrecen estabilidad laboral a quienes cumplen con los requisitos y funciones asignadas

1.1.3. Funciones del servicio civil

En cuanto a las funciones del servicio civil, tenemos:

- **Planificación y ejecución de políticas públicas:** los funcionarios diseñan, implementan y evalúan programas y políticas que afectan a la población.
- **Provisión de servicios:** se encargan de ofrecer servicios esenciales como educación, salud, vivienda, seguridad, entre otros, asegurando su accesibilidad y calidad.
- **Regulación y supervisión:** velan por el cumplimiento de las leyes y regulaciones en diversas áreas, asegurando que se respeten los derechos y deberes ciudadanos.
- **Asesoramiento:** proporcionan información y asesoramiento técnico a los gobiernos y a la sociedad civil sobre diversas cuestiones de interés público.



1.2. Principios fundamentales del servicio civil

A continuación, se presentan los principios fundamentales del servicio civil:

- **Mérito:** las oportunidades de empleo y promoción en el servicio civil deben basarse en la capacidad y la experiencia, evitando el nepotismo y el favoritismo.
- **Igualdad:** todos los ciudadanos deben tener el mismo acceso a las oportunidades de empleo en el servicio civil, sin discriminación por razones de raza, género, religión, entre otros.
- **Respeto a los derechos humanos:** los funcionarios del servicio civil deben actuar en respeto a los derechos fundamentales de todas las personas.
- **Ética:** el servicio civil debe operar con altos estándares de integridad y ética, promoviendo la confianza pública en las instituciones del Estado.



El servicio civil juega un papel crucial en el funcionamiento de la democracia y en la vida diaria de los ciudadanos. Asegurar un servicio civil eficiente, profesional y ético no solo fortalece la institucionalidad del Estado, sino que también contribuye al bienestar general de la sociedad. Es esencial que los ciudadanos entiendan su importancia y se involucren activamente en su supervisión y mejora.

1.3. El servicio civil fundamental para la administración pública

El servicio civil de carrera es fundamental para asegurar que la administración pública cuente con profesionales capacitados y comprometidos con el bienestar general. Al establecer un sistema basado en el mérito, se busca garantizar que los procesos de selección, evaluación y promoción dentro del servicio público se realicen de manera objetiva y transparente, promoviendo la igualdad de oportunidades para todos los aspirantes, sin discriminación ni favoritismos políticos (Pardo, 2024).



Este enfoque también está íntimamente relacionado con la ética en la función pública. Un servidor público debe actuar de manera honesta, transparente y responsable, priorizando siempre el interés de la ciudadanía sobre cualquier interés personal o de grupo. La creación de un marco normativo que regule el comportamiento de los servidores públicos es crucial para fomentar un ambiente de confianza y eficiencia en la gestión pública.

Además, el servicio civil de carrera no solo busca la eficiencia administrativa, sino que también pretende mejorar la relación entre la ciudadanía y el Estado, generando una mayor satisfacción y bienestar social. En la siguiente figura se describe la conexión entre la ciudadanía y el Estado, abarcando aspectos como acciones sistemáticas, eficiencia y eficacia, un cuerpo apolítico y permanente, así como el marco legal y los organismos reguladores.



Figura 2

Relación entre la ciudadanía y el Estado



Nota. Adaptado de *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. (8va. Serie) [Ilustración], por Pardo, M., 2005, Auditoría Superior de la Federación, CC BY 4.0.

A continuación, se describe cada aspecto del manual de administración pública de las Naciones Unidas mencionados en la figura 2.

- **Acciones sistemáticas:** el servicio civil se basa en un conjunto estructurado de procedimientos que permiten a los servidores públicos ingresar, permanecer y desarrollarse dentro de la administración pública. Esto implica que deben existir normas y procesos claros que regulen estas trayectorias profesionales.
- **Eficiencia y eficacia:** uno de los objetivos primordiales del servicio civil es proporcionar altos niveles de eficiencia y eficacia. Esto significa que el servicio civil no solo busca el bienestar de sus miembros, sino que también

persigue el cumplimiento de objetivos institucionales que sean respuestas adecuadas a las demandas de la sociedad.

- **Cuerpo apolítico y permanente:** destaca la importancia de que el servicio civil sea apolítico, lo cual implica que sus funcionarios deben trabajar de manera neutral, sin estar sujetos a cambios políticos que puedan afectar su labor. La permanencia en el cargo permite una continuidad en las políticas públicas.
- **Marco legal y organismo regulador:** para que un sistema de servicio civil sea efectivo, necesita una legislación adecuada y un organismo encargado de su implementación y supervisión. Esto garantiza que se mantengan estándares en la administración de recursos humanos en el sector público.

Ahora, para reforzar lo aprendido, realice las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Estimados estudiantes, para tener conocimiento más amplio sobre la evolución del servicio civil desde inicios de la república, le invito a revisar el artículo [“El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública”](#), de la Dra. María del Carmen Pardo, desde la página 9 a la 16, donde se presenta un estudio sobre la profesionalización del servicio público. Comienza con una revisión de términos y definiciones que aclaran el concepto, y analiza la integración de los servicios civiles en los mercados laborales y su vínculo con los sistemas políticos. También aborda las reformas recientes en la administración pública tradicional y en la nueva gestión pública, destacando los cambios que han impactado los servicios civiles en países con una gestión gubernamental efectiva.
2. Como también es importante conocer los diferentes puntos de vista de algunos autores sobre la definición de servicio civil. Revise el documento: [Diagnóstico institucional de América Latina, Ecuador](#).





Semana 2

Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano

1.4. Diagnóstico del servicio civil

La investigación realizada por Mendoza (2020), sobre las reformas administrativas del servicio civil en América Latina ofrece un análisis profundo sobre los modelos de reformas administrativas, destacando tres enfoques principales: el modelo burocrático, el modelo gerencial y el modelo de responsabilización. Estos modelos han guiado las reformas implementadas en la región durante las últimas dos décadas, cada uno con sus propios objetivos y marcos cognitivos que influyen en la administración pública.

El **modelo burocrático**, fundamentado en los principios de Max Weber, busca establecer un sistema en el que se prioricen el universalismo, el profesionalismo y la meritocracia. Este enfoque tiene como finalidad garantizar que la administración pública funcione de manera equitativa y profesional, evitando la corrupción y el clientelismo.

Por otro lado, el **modelo gerencial** se enfoca en la eficiencia y la flexibilidad del aparato estatal, buscando una mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de los ciudadanos. Este enfoque se ha visto influenciado por prácticas del sector privado, donde se valoran la productividad y la satisfacción del cliente como indicadores de éxito.

Finalmente, el **modelo de responsabilización** se centra en el control y la rendición de cuentas, promoviendo una mayor transparencia y responsabilidad en la gestión pública. Este modelo busca establecer mecanismos que permitan a los ciudadanos y a las legislaturas supervisar y evaluar el desempeño de la administración pública.



La investigación destaca también el papel crucial de las redes de expertos y consultores en la formulación y transferencia de estas políticas. Estas redes han facilitado el intercambio de ideas y mejores prácticas, adaptando los marcos cognitivos a los contextos políticos específicos de cada país en la región.

En términos de gestión del talento humano, los modelos de reforma administrativa han influido en factores como el ingreso, las mejoras salariales, la capacitación y la estabilidad del personal en el sector público. La implementación de estos modelos busca no solo optimizar el funcionamiento del Estado, sino también asegurar un servicio público de calidad que responda a las expectativas y necesidades de la ciudadanía.



Por lo tanto, el estudio de estos modelos de reformas administrativas proporciona una comprensión valiosa de cómo se han estructurado y evolucionado las administraciones públicas en América Latina, así como de los desafíos y oportunidades que enfrentan en su camino hacia una gestión más eficiente y responsable.

1.5. Reformas significativas en el servicio civil

La llegada de Correa a la presidencia de Ecuador en 2007 marcó el inicio de una serie de reformas significativas en el ámbito del servicio civil, impulsadas por la nueva constitución de 2008 y el Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) de 2009. Este último se configuró como una herramienta estratégica para guiar las políticas públicas a lo largo del período 2009-2013, buscando alinear la gestión del Estado con las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

El PNBV establece un marco estratégico que articula las políticas públicas con la gestión y la inversión del Estado, definiendo objetivos macro que guían las acciones gubernamentales. En particular, el **Objetivo 12** establece la necesidad de construir un nuevo tipo de Estado, más próximo a las necesidades de la población y eficiente:



Construimos un Estado cercano y amigable que planifica y coordina sus acciones de manera descentralizada y desconcentrada. Promovemos la inversión pública para alcanzar la satisfacción de las necesidades humanas con servicios públicos de calidad. Se trata de construir la sociedad del buen vivir en la cual se reconozca las diversidades y se vele por el cumplimiento de los derechos ciudadanos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2009, p.87).

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), sancionada en octubre de 2010, se estableció como el marco normativo que orienta las reformas del servicio civil. Esta ley se inscribe en la necesidad de modernizar el servicio civil para que se adecue a las expectativas del PNBV. Reconociendo las debilidades estructurales del servicio público, la LOSEP promueve una serie de innovaciones centradas en varios subsistemas de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Entre estos se destacan la implementación de un sistema de mérito, la generación de información integral sobre los recursos humanos, la mejora de la equidad salarial y un enfoque orientado a resultados.

Las reformas introducidas por la LOSEP y el PNBV apuestan por un servicio civil más eficiente, que no solo responda a la lógica de función pública tradicional, sino que también se convierta en un aliado en la realización de los objetivos de desarrollo social y económico del país. La evolución del Servicio Civil Ecuatoriano bajo estas pautas refleja el compromiso del Gobierno con la modernización y el fortalecimiento de la institucionalidad (SENPLADES, 2009).

1.5.1. Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV)

El PNBV busca funcionar como una herramienta de planificación estratégica que oriente la acción del Estado en un horizonte de cuatro años. Se conformó por doce objetivos macro, cada uno acompañado de su fundamento, diagnóstico, políticas y lineamientos, y metas a lograr. Estos objetivos parecen reflejar un enfoque integral para el desarrollo social, económico y ambiental, con un énfasis en la inclusión y la justicia. A continuación, le invito a revisar la siguiente infografía donde se presenta una breve descripción de cada uno de los 12 objetivos del PNBV de acuerdo con SENPLADES (2009):



Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

Cada uno de los objetivos está formado por políticas y metas. El **Objetivo 6** de Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas, hace mención de que el trabajo constituye la columna vertebral de la sociedad y es un tema importante en la vida de las personas y las familias. Estos objetivos son fundamentales para construir sociedades más justas y equitativas, resguardando tanto los derechos de las personas como los de la naturaleza.

Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:





Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Es fundamental distinguir entre reformas administrativas y políticas. Las reformas administrativas se centran en modernizar el aparato gubernamental, actualizando las organizaciones del Estado conforme a las normas y mandatos constitucionales. En cambio, las reformas políticas se enfocan en transformar las reglas del sistema político-electoral, buscando cambios específicos en el sistema de partidos y el sistema electoral. Le invito a dar lectura al siguiente documento sobre las reformas administrativas titulado: [Servicio civil en América Latina a partir de las reformas administrativas](#) de Gema Mendoza, la investigación que realiza se basa en estudios anteriores de varios autores.
2. En la presente semana también se ha revisado el tema sobre El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, cuyos objetivos buscan avanzar en la implementación del proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, con el objetivo de construir un Estado plurinacional e intercultural. Este plan plantea nuevos desafíos orientados a lograr el bienestar integral de la población ecuatoriana, promoviendo la equidad, la inclusión y el respeto por la diversidad cultural. Para conocer cada uno de los objetivos y metas, le invito a revisar el numeral 3.3 y 3.4 en el siguiente documento: [Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013](#).





Semana 3

Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano

1.6. Gobernanza del servicio civil en Ecuador

El Ministerio de Trabajo desempeña un papel crucial en la gobernanza del servicio civil, asegurando que se implementen políticas efectivas en la Gestión del Talento Humano en el sector público. De acuerdo con el [Plan Estratégico Institucional](#) 2021-2025, se han definido seis competencias clave, de las cuales tres están directamente vinculadas al servicio civil, las mismas que se detallan en la siguiente figura:

Figura 3

Plan Estratégico Institucional 2021-2025



Nota. Álvarez, F., 2025.



A continuación, analizaremos cada una de ellas:

- **Fortalecimiento y desarrollo institucional de las entidades públicas:** esto implica trabajar en la capacidad institucional de las entidades gubernamentales para que operen de manera eficiente y efectiva, promoviendo un entorno de confianza y profesionalismo en el servicio civil.
- **Evaluación y control del servicio público:** esta competencia se centra en asegurar que los servicios ofrecidos por el Estado cumplen con los estándares de calidad y efectividad, así como en realizar las auditorías necesarias para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública.
- **Selección, desarrollo y promoción del talento humano:** aquí se abordan los procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo profesional de los funcionarios públicos, asegurando que se cuente con un personal calificado y motivado para desempeñar sus funciones.

1.7. Burocracia y su relación en la administración pública

Para Pardo (2024), los elementos de un sistema de servicio civil son importantes y básicos para la administración del personal y como un organismo responsable de su aplicación, que debe ser estructurado jerárquicamente con competencias bien delimitadas. El análisis de Max Weber (1999), sobre la burocracia y su relación con la administración moderna, es crucial para comprender cómo funcionan las instituciones contemporáneas. Su tipología de dominación identifica a la burocracia como un modelo ideal de gestión caracterizado por la racionalidad y la legalidad. En la siguiente figura, se desglosan algunos de los elementos clave que Weber señala en su caracterización de la burocracia.



Figura 4

La burocracia en la administración moderna



Nota. Adaptado de *Economía y sociedad* [Ilustración], por Weber, M., 1999, Fondo de Cultura Económica, CC BY 4.0.

A continuación, conoceremos lo que significa cada uno de los análisis:

- **Legitimidad y legalidad:** la autoridad en una burocracia moderna se basa en el respeto a las leyes y normas, estableciendo un marco de legitimidad que justifica el ejercicio del poder administrativo.
- **Estructura jerárquica:** la burocracia se organiza en una estructura jerárquica donde cada nivel tiene funciones y competencias claramente definidas, lo que facilita la coordinación y la toma de decisiones.
- **Selección y contratación:** el personal administrativo es seleccionado en función de sus calificaciones y se somete a pruebas que demuestran sus competencias. Esto asegura que los funcionarios sean aptos para desempeñar sus funciones.
- **Contratos claros:** las obligaciones y derechos de los servidores públicos están explicitados en contratos, lo que proporciona claridad y seguridad tanto para el trabajador como para la administración.

- **Retribución económica:** los funcionarios reciben un salario fijo, lo que permite una previsibilidad en la compensación y minimiza la posibilidad de corrupción.
- **Dedicación al cargo:** los funcionarios asumen sus cargos como su principal actividad, lo que les permite enfocarse en sus responsabilidades y mejorar su desempeño.
- **Oportunidades de carrera:** existe la posibilidad de ascenso dentro de la burocracia, lo que incentiva a los funcionarios a desarrollarse profesionalmente y a permanecer en el servicio público a largo plazo.
- **Responsabilidad y no propiedad:** los funcionarios no ven sus cargos como propiedades personales, lo que promueve una cultura de servicio público y responsabilidad.
- **Disciplina y vigilancia:** la burocracia se caracteriza por una estricta disciplina y un control administrativo que garantiza que los funcionarios cumplan con sus deberes de manera eficiente.
- **Mejora constante:** la formación y desarrollo profesional de los funcionarios es un proceso continuo, lo que busca garantizar que estén siempre actualizados y capacitados para enfrentar nuevos retos.

En resumen, el modelo burocrático propuesto por Weber busca establecer un sistema de administración que sea eficiente, impersonal y basado en la racionalidad legal, lo que permite una mejor gestión de los recursos humanos y una mayor efectividad en el servicio público.

1.8. El rol del servicio civil dentro de las instituciones

El concepto de servicio civil de carrera es amplio y puede variar en su definición según el contexto y la interpretación. Sin embargo, generalmente se asocia con la carrera administrativa y se vincula con el ejercicio de la función pública y el servicio al ciudadano. Según McGregor y Solano (1996), se puede desglosar esta noción en tres dimensiones clave que determinan el rol del servicio civil dentro de las instituciones:

1. **Sistema de gestión del personal público:** esta dimensión se centra en la estructura interna del servicio civil, diferenciando a los funcionarios de los





demás servidores públicos. Se hace hincapié en los reglamentos que rigen su funcionamiento, así como en los procesos de reclutamiento, capacitación y separación de personal. La regularidad y la transparencia en estos procesos son fundamentales para asegurar la eficiencia y efectividad del servicio civil.

2. **Relación con el sistema político y la ciudadanía:** la segunda dimensión aborda cómo los servicios civiles interactúan con el marco político y la sociedad en general. Esto implica un compromiso con la operación consistente y la colaboración entre diferentes entidades administrativas, asegurando que el servicio civil no solo se adapte a las necesidades de los ciudadanos, sino que también actúe como un puente entre la administración pública y la población.
3. **Valores y comportamiento esperados:** finalmente, la tercera dimensión se refiere a los ideales que deben guiar el comportamiento de los servidores públicos. Esto incluye un conjunto de valores que definen la ética y la responsabilidad en el ejercicio de su función. Se espera que los funcionarios actúen con integridad, eficiencia y vocación de servicio, reflejando así el compromiso del servicio civil hacia el bienestar público.



En conjunto, estas tres dimensiones resaltan la importancia de un servicio civil bien estructurado, que no solo gestiona el personal, sino que también interactúa efectivamente con la comunidad y es permeable a principios éticos y de servicio público.

Para enriquecer su conocimiento, realice la actividad que se presenta a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, para que pueda conocer más detalladamente sobre los temas de esta unidad, le recomiendo dar lectura a los siguientes documentos:

- Le invito a revisar el tema “Reformas administrativas del Servicio Civil” en el documento titulado: [Servicio civil en América Latina a partir de las reformas administrativas](#).
- Revise el capítulo II sobre los cambios en la función pública de la administración tradicional a la nueva gestión pública del documento [El servicio civil de carrera en la gestión pública para un mejor desempeño de la Gestión Pública](#), de María del Carmen Pardo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 1. Antecedentes del servicio civil ecuatoriano

1.9. Ética y política: valores para un buen gobierno

La resolución de conflictos y la atención a una pluralidad de intereses en el ámbito público representan un desafío fundamental en la política y la gestión pública. Para que estos procesos se lleven a cabo de manera efectiva y transparente, es esencial que los valores éticos sean la base de la conducta de quienes están en posiciones de liderazgo y responsabilidad (North, 1993).

Los gobernantes y funcionarios públicos desempeñan un papel crucial, ya que son ellos quienes no solo toman decisiones, sino que también establecen las directrices que guiarán el funcionamiento de las instituciones. Si estos individuos carecen de una sólida ética, es probable que sus decisiones se vean influenciadas por intereses personales o grupales, en lugar de promover el bien común.



A continuación, la figura 5 indica algunos de los valores éticos y morales que un buen Gobierno debe tener para una administración justa, equitativa y sin discriminaciones en beneficio de todos los ciudadanos del país.

Figura 5
Valores de un buen gobierno



Nota. Álvarez, F., 2025.

La interiorización de valores éticos —como la justicia, la igualdad, la transparencia y la responsabilidad— permite que las deliberaciones sobre asuntos públicos se realicen en un ambiente de confianza y respeto mutuo. Esto, a su vez, fomenta la participación ciudadana y la colaboración entre diferentes grupos de interés, lo que da como resultado soluciones más inclusivas y sostenibles.

La falta de ética en la vida política comúnmente se enfoca en el aprovechamiento indebido de bienes públicos, como el dinero, pero raramente se considera la incompetencia en el ejercicio de cargos políticos o



administrativos como un aspecto de corrupción. Se argumenta que elegir a representantes capacitados reduce la corrupción y aumenta la confianza en las instituciones (Rodríguez, 2017).

Sin embargo, a menudo los puestos se ocupan por amiguismo y servilismo, en lugar de mérito. Se destacan varios problemas morales que enfrentan los servidores públicos, como equilibrar los requerimientos del gobierno y los ciudadanos, evitar el uso del cargo para beneficio personal, y la burocratización que deshumaniza al ciudadano. Se enfatiza que los servidores públicos deben estar bien preparados, ser leales a las instituciones y mantener independencia respecto al poder.

¿Qué se persigue con la ética pública?

La Ética Pública se presenta como un pilar fundamental para el adecuado funcionamiento de las instituciones y la confianza de la ciudadanía en sus gobernantes. Su propósito no solo radica en la promoción de la honestidad y la diligencia entre quienes ejercen cargos públicos, sino también en la formación de un marco de referencia moral que guíe sus decisiones y acciones. A medida que la ética se internaliza en la conducta de los servidores públicos, se logra no solo la rectitud en sus actuaciones, sino también el fortalecimiento de la confianza social en el sistema político.

En este sentido, la ética pública establece un marco normativo que busca asegurar que las decisiones y acciones de los funcionarios sean justas, transparentes y orientadas al bienestar común. Esto incluye la responsabilidad de actuar con integridad, rendir cuentas y fomentar la confianza de los ciudadanos en las instituciones.



La formación de los servidores públicos debe incluir una sólida base ética que les permita discernir entre lo correcto y lo incorrecto, así como entender las implicaciones de sus decisiones en la vida de la comunidad.



Al enfatizar la necesidad de rescatar la dignidad humana, aporta una dimensión esencial al debate ético, poniendo de relieve la importancia de valorar y respetar la humanidad en todos sus aspectos. Este enfoque invita a los líderes a reconocer su papel como agentes de cambio, cuyo objetivo debe ser fomentar una dinámica social que potencie la dignidad y el desarrollo humano integral (Kung, 1991).

Para Rodríguez-Arana (1998), la ética pública es la ciencia que trata de la moralidad de los actos humanos en cuanto que realizados por funcionarios públicos. Si no que también implica una profunda reflexión sobre los valores y principios que deben guiar la conducta de los funcionarios en su interacción con la sociedad.

El objetivo de la ética en el ámbito público

La ética en el ámbito público es fundamental para garantizar un adecuado ejercicio de la función pública y la confianza de la ciudadanía en las instituciones. La rectitud moral de los funcionarios no solo influye en su carácter individual, sino que tiene un impacto directo en el bienestar de la sociedad y la calidad de la gobernanza (Cortina, 1998).

Kung (1991), menciona cuando los actores políticos y administrativos operan sin un fuerte compromiso ético, la corrupción y la falta de transparencia se convierten en obstáculos que afectan el desarrollo social y económico, así, los escándalos de corrupción, como bien se menciona, a menudo surgen cuando personas sin ética se infiltran en estructuras de poder, utilizando su posición para el beneficio personal en detrimento del bien común.

Por ello, es crucial promover una cultura de ética y responsabilidad en el servicio público. Esto implica no solo la formación en valores éticos desde la educación pública y privada, sino también la implementación de mecanismos de rendición de cuentas y sanciones efectivas para quienes violen principios éticos. Además, hay que considerar que la ética en la administración pública no debe ser vista como un añadido o un complemento, sino como un componente esencial de la gobernanza.



La relación ético-política en busca de la satisfacción de la pluralidad de intereses

Para Aristóteles (1982) “La política pretende encontrar la mejor forma de constituir un Estado y esta será aquella constitución que le brinde mayores oportunidades para alcanzar lo justo y esto es el bien común” (p. 128), por lo cual, el resultado de sumar ética y política es el bien común o bien para la comunidad, entendido como el conjunto de condiciones de vida con las cuales los hombres, las familias y las asociaciones pueden alcanzar la plenitud.

Gobernar es servir a los intereses comunes, este debe ser el único motor que impulse a los políticos, un estado moderno que no beneficia a sus ciudadanos debería ser considerado ilegítimo (North, 1993). Así, es importante la ética en la política y cómo ambas deben converger en la búsqueda del bien común. La legitimidad de un Estado se mide por su capacidad para servir a todos sus ciudadanos, estableciendo un marco que permita alcanzar un desarrollo equilibrado y armónico en la comunidad. Es un recordatorio de la responsabilidad que tienen los gobernantes en la construcción de una sociedad justa, equitativa y en paz.

1.10. La sociología y las ciencias jurídicas

La sociología y las ciencias jurídicas son disciplinas fundamentales para el desarrollo de una carrera profesional en la función pública. Estas áreas del conocimiento no solo aportan una base teórica sólida, sino que también proporcionan herramientas prácticas para entender y aplicar las normativas que rigen el accionar del servidor público. A continuación, se presenta un análisis de estos campos, junto con citas bibliográficas relevantes.

Sociología en la función pública

El significado de la sociología es comprender cómo funciona la sociedad y cómo se relacionan las personas en ella. La sociología es una ciencia que busca contribuir al conocimiento de la sociedad y de sus problemas, y proporcionar información y recomendaciones para abordar y resolver estos



problemas. La sociología estudia las estructuras sociales y las interacciones humanas, lo cual es esencial para comprender el comportamiento de la sociedad y el papel del servidor público en ella.

Durkheim (1893) analiza cómo la división del trabajo en una sociedad influye en la cohesión social, un concepto esencial para entender cómo los funcionarios públicos pueden mejorar su relación con la comunidad. Así, determina que a medida que la división del trabajo se vuelve más compleja, los individuos se sienten menos conectados a la totalidad de la sociedad, pero, al mismo tiempo, su interdependencia se vuelve más crítica. Esto supone un desafío para los funcionarios públicos, quienes deben encontrar maneras de fortalecer la conexión social entre diferentes grupos y asegurar que todos sientan un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

Para mejorar la relación entre los funcionarios públicos y la comunidad, los principios de Durkheim pueden aplicarse de diversas maneras, como se ilustra en la figura que se presenta a continuación:

Figura 6

Principios para mejorar la relación entre funcionarios y comunidad



Nota. Adaptado de *La división del trabajo social de Durkheim* [Ilustración], por Merton, R., 2002, Revista Española de Investigaciones, CC BY 4.0.



Seguidamente, se amplía el contenido de los principios expuestos en la figura anterior:

1. **Fomentar la interacción:** diseñar políticas y programas que promuevan la interacción entre diversas comunidades y grupos, fortaleciendo los lazos y la comprensión mutua.
2. **Reconocer la diversidad de funciones:** aceptar y valorar las especializaciones dentro de la comunidad y cómo cada rol contribuye al bienestar general, promoviendo el respeto y la colaboración entre los diferentes sectores.
3. **Construir una conciencia colectiva:** trabajar en la creación de una conciencia colectiva que incluya a todas las partes de la sociedad, promoviendo valores y objetivos comunes que puedan unir a los ciudadanos.
4. **Descentralización y participación:** involucrar a la comunidad en la toma de decisiones políticas y administrativas, permitiendo que los ciudadanos tengan voz en los asuntos que les afectan.

Las ideas de Durkheim sobre la división del trabajo y la cohesión social aportan un marco valioso para que los funcionarios públicos comprendan y mejoren su relación con la comunidad, estableciendo conexiones más fuertes y efectivas entre las diversas partes de la sociedad.

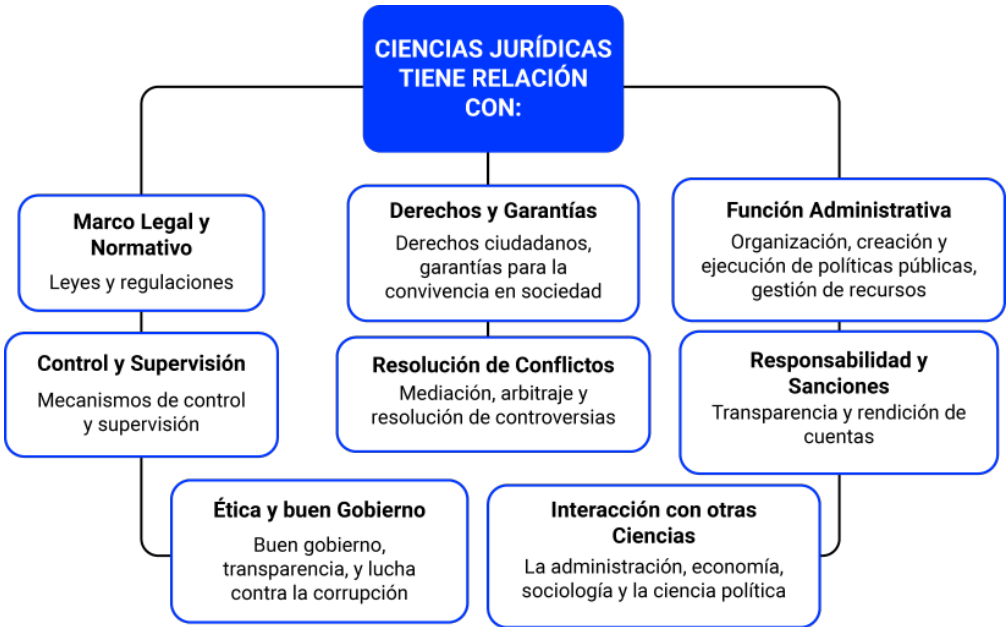
1.11. Ciencias jurídicas en la administración pública

Hart et. (2011). Las ciencias jurídicas desempeñan un papel fundamental en la administración pública, ya que proporcionan el marco normativo y teórico necesario para el funcionamiento adecuado de las instituciones del Estado. A continuación, en la figura 7 se presentan algunos puntos clave sobre la relevancia de las ciencias jurídicas en este ámbito:



Figura 7

Relevancia de las ciencias jurídica en la administración pública



Nota. Álvarez, F., 2025.

A continuación, conoceremos la relación de las ciencias jurídicas con: el marco legal y normativo, derechos y garantías, función administrativa, control y supervisión, resolución de conflictos y responsabilidad y sanciones.

1. **Marco Legal y Normativo.** - Las ciencias jurídicas establecen las leyes y regulaciones que rigen el comportamiento de las entidades y funcionarios públicos. Esto incluye la Constitución, leyes administrativas, normativas fiscales, y regulaciones específicas que regulan áreas como la educación, la salud, y el medioambiente.
2. **Derechos y Garantías.** - A través de las ciencias jurídicas, se protegen los derechos ciudadanos y se aseguran las garantías necesarias para la convivencia en sociedad. Esto incluye principios de legalidad, igualdad ante la ley, y debido proceso.
3. **Función Administrativa.** - Las disciplinas jurídicas, como el derecho administrativo, son fundamentales para entender cómo se debe llevar a cabo la función administrativa del Estado. Esto abarca la organización de

la administración pública, la creación y ejecución de políticas públicas, y la gestión de recursos.

4. **Control y Supervisión.** - Las ciencias jurídicas son importantes para establecer mecanismos de control y supervisión sobre la administración pública. Esto incluye procedimientos judiciales y administrativos que permiten fiscalizar la actuación de los funcionarios y el uso de recursos públicos.
5. **Resolución de Conflictos.** - En la administración pública, pueden surgir conflictos entre diferentes entidades, entre el Estado y los ciudadanos, o entre ciudadanos. Las ciencias jurídicas ofrecen las herramientas necesarias para la mediación, arbitraje y resolución de controversias.
6. **Responsabilidad y Sanciones.** - Las normas jurídicas definen las responsabilidades de los funcionarios públicos y las sanciones aplicables en caso de irregularidades o abusos. Esto contribuye a la transparencia y rendición de cuentas en la administración pública.
7. **Ética y Buen Gobierno.** - Las ciencias jurídicas también abordan cuestiones éticas en la administración pública, promoviendo principios de buen gobierno, transparencia, y lucha contra la corrupción.

Por lo tanto, las ciencias jurídicas son esenciales para la administración pública, asegurando que las acciones del Estado se realicen dentro de un marco de legalidad, respeto por los derechos humanos, y promuevan la justicia social. La aplicación de un enfoque jurídico en este ámbito contribuye al fortalecimiento del Estado de derecho y la confianza de la sociedad en sus instituciones.

La interrelación entre la sociología, el derecho y la ética es fundamental para la formación de un servidor público competente y responsable. La comprensión de estas disciplinas permite a los funcionarios actuar conforme a las normas y procesos administrativos establecidos, asegurando así un servicio público eficiente y respetuoso de los derechos ciudadanos. Para profundizar en estos temas, se recomienda la lectura de las obras citadas, así como la investigación continua en estos campos del conocimiento.



Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. La formación ética del personal en instituciones públicas es crucial, ya que esta forma la conciencia y el juicio de los individuos, quienes desempeñan un papel activo en el funcionamiento de estas organizaciones. La falta de principios y valores éticos ha generado desconfianza en dichas instituciones y ha contribuido a problemas como la corrupción y el abuso de autoridad, obstaculizando el logro de sus metas y objetivos, para profundizar más sobre este tema importante, le invito a revisar el documento: [Ética y política: valores de un buen gobierno](#), de Oscar Diego Bautista, el apartado 1, donde conocerá los Antecedentes, el valor y la virtud que deben tener los gobernantes.
2. Recomiendo revisar el documento [La división del trabajo social](#), de Émile Durkheim, para conocer el valor moral de las organizaciones y sus consecuencias económicas.
3. Luego de revisar cada uno de los temas tratados en esta unidad, le recomiendo elaborar mapas conceptuales.

Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

4. Realice la autoevaluación de la unidad 1, es muy importante, ya que de esta manera se va preparando con estas interrogantes para la evaluación del primer bimestre.

Conteste las 10 preguntas de elección múltiple propuestas en la autoevaluación. Se le recomienda que, si tiene un 80 % o más de respuestas correctas, concluya el estudio de esta unidad; caso contrario, revísela nuevamente.





Autoevaluación 1

1. Para que el servicio civil funcione con eficacia y eficiencia, debe estar alineado a:
 - a. La organización del Estado.
 - b. Los principios fundamentales.
 - c. Los objetivos institucionales.
 - d. Enfoques de contratación.
2. Para Routledge, define al servicio civil como:
 - a. La carrera profesional de los empleados públicos en diferentes administraciones del Estado.
 - b. Como un hito importante en la formación de la función pública.
 - c. Las bases para la creación de un servicio civil más estructurado.
 - d. Conjunto de acciones sistemáticas de los servidores públicos.
3. Se entiende por neutralidad:
 - a. Actuar de manera imparcial y objetiva, libre de cambios políticos o ideologías.
 - b. La gestión del servicio civil debe ser abierta y accesible.
 - c. Los empleos en el servicio civil ofrecen estabilidad laboral.
 - d. Objetivos institucionales permanentes.
4. Una de las funciones del servicio civil es:
 - a. Profesionalismo.
 - b. Regulación y supervisión.
 - c. Respeto a los derechos humanos.
 - d. Importancia de una estructura clara.
5. La Meritocracia se entiende como:
 - a. Los funcionarios suelen gozar de estabilidad en su puesto.





- b. El acceso a los puestos en el servicio civil debe basarse en el mérito y la capacidad.
- c. Los funcionarios públicos deben actuar en beneficio del interés público.
- d. Relación con el sistema político de la ciudadanía.

6. La Ley Orgánica del Servicio Público promulgada en 2008 tiene como objetivo:

- a. Modernizar el servicio civil.
- b. Promover la meritocracia imparcial.
- c. Mejorar la efectividad y legitimidad.
- d. Construcción de un servicio civil, no de manera formal.

7. El Objetivo 6 del Plan Nacional del Buen Vivir se refiere a:

- a. Afirmar y fortalecer la identidad nacional.
- b. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
- c. Relacionar con el sistema político de la ciudadanía.
- d. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en la diversidad de formas.

8. El Objetivo 12 se refiere a construir un Estado democrático para el Buen Vivir, lo que significa:

- a. Promover un modelo económico que sea equitativo y justo.
- b. Fomentar la participación activa de todos los sectores de la población.
- c. Diferenciar a los funcionarios de los demás servidores públicos.
- d. Vida digna y satisfactoria para los ciudadanos mediante la participación y la justicia social.

9. El Ministerio de Trabajo desempeña un papel crucial en la gobernanza del servicio civil, mediante:

- a. Políticas efectivas en la Gestión del Talento Humano.

- b. Reconocer la diversidad cultural como parte fundamental de la sociedad.
- c. Implementar políticas y programas que garanticen el buen servicio público.
- d. Asesoramiento técnico.

10. Una de las competencias del Plan Estratégico Institucional es:

- a. Evaluación y control del servicio público.
- b. Legitimidad y legalidad.
- c. Estructura jerárquica.
- d. Asesoramiento técnico.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Planifica y organiza los recursos humanos dentro de las instituciones públicas.

Para alcanzar este resultado, se explorará el Sistema Integrado de Administración del Talento Humano en el sector público ecuatoriano, abordando su estructura y funcionamiento. Se analizarán las normativas que regulan la gestión de personal, como la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y el Reglamento General de la LOSEP, para comprender el marco legal que rige la planificación y organización del talento humano en las instituciones públicas.

Además, se estudiarán los subsistemas clave de gestión de recursos humanos, incluyendo planificación, clasificación de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y formación profesional, evaluación del desempeño y salud ocupacional. A través de este enfoque, se fortalecerán habilidades para aplicar estrategias de administración eficiente y alineadas con la normativa vigente, garantizando un manejo óptimo del talento humano en el sector público.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 5

En esta unidad, se estudiará la importancia que tiene en la administración pública, la Gestión del Recurso Humano, siendo crucial para el funcionamiento eficiente y efectivo del sector público. Este enfoque es esencial para que las instituciones gubernamentales cumplan con sus objetivos y respondan adecuadamente a las necesidades de la sociedad, posicionando al recurso humano como el pilar que sostiene y potencia su operatividad y progreso.



Unidad 2. Sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano

2.1. Introducción del sistema integrado

El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público en Ecuador, según la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), es esencial para la gestión de recursos humanos en la administración pública. Los subsistemas de planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección, formación y capacitación, y evaluación del desempeño son fundamentales para asegurar un personal calificado y comprometido, optimizando así el funcionamiento del sector público (Espinoza y Cachipuedo, 2024).

La Constitución de la República del Ecuador de 2008, establece un marco claro para el concepto de “servicio público”, abordándolo desde dos perspectivas diferentes.

1. **Actividades prestadas por las instituciones públicas:** en este sentido, el servicio público se refiere a las acciones y servicios que las instituciones del Estado ofrecen a la ciudadanía. Esto incluye una amplia gama de servicios esenciales, como educación, salud, seguridad, transporte, entre otros. Los artículos 318, 345 y 362 de la Constitución enfatizan la importancia de que estos servicios sean accesibles y de calidad, garantizando así el bienestar y desarrollo de la población.
2. **Función pública y servidores públicos:** en esta segunda acepción, el término se refiere a las personas que desempeñan funciones dentro de la administración pública, conocidas como “servidores y servidoras públicas”.

Los artículos 228, 229 y 230 abordan los derechos y deberes de estos trabajadores, así como la importancia de la ética, la transparencia y la rendición de cuentas en el ejercicio de sus funciones. Se busca asegurar que quienes trabajan en el sector público actúen en beneficio de la ciudadanía y con un alto sentido de responsabilidad.



Ambos sentidos del término “servicio público” son fundamentales para entender la relación entre el Estado y la sociedad, así como la importancia de la función pública en la promoción del bienestar común.

El objetivo del servicio público y la carrera administrativa

El objetivo principal del servicio público y la carrera administrativa es propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de Gestión del Talento Humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación (Art. 2).

Principios de la ley orgánica de servicio público

Art. 1.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación (Ley Orgánica de Servicio Público, 2016).

A continuación, le invito a revisar la siguiente infografía, donde se describen brevemente algunos de los principios mencionados:

[Principios de la ley orgánica del servicio público](#)

La LOSEP busca, a través de estos principios, promover una gestión pública que no solo sea eficiente, sino que también respete y valore la diversidad cultural y garantice la inclusión social. Busca mejorar la relación entre el Estado y los ciudadanos, fomentando la participación y la corresponsabilidad en la construcción de una sociedad más justa.



2.2. Del régimen interno y la administración del talento humano en el Ecuador

El Ecuador cuenta con un marco regulatorio y un organismo rector en la administración del talento humano denominado Ministerio del Trabajo (MDT), antes conocido como Ministerio de Relaciones Laborales, además, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES) juega un papel crucial en el progreso del cumplimiento del marco legal e institucional en materia laboral. Esto tiene como objetivo mejorar las condiciones de trabajo y garantizar un desarrollo óptimo de las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores (Álvarez et al., 2018).

En el sector público ecuatoriano, la administración del talento humano se rige por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento, así como por diversas normativas emitidas por entidades gubernamentales. Esto refleja un compromiso con la mejora continua de la gestión pública, impulsando un entorno laboral que favorezca el desempeño del personal. La Gestión del Talento Humano, por lo tanto, no solo debe centrarse en el cumplimiento normativo, sino también en el bienestar de los trabajadores, lo que redundará en un mejor desempeño y en el éxito de la organización.

2.3. El sistema de vinculación laboral en el sector público ecuatoriano

Este sistema está conformado por las condiciones legales y normativas de la vinculación laboral y las estrategias para potencializar el trabajo de las y los servidores públicos. A continuación, se desglosan los dos componentes mencionados:

1. Condiciones legales y normativas tales como:

- **Requisitos previos para el ingreso:** establece qué se necesita para ingresar al sector público, incluyendo requisitos académicos, experiencia y otros criterios.



- **Condiciones de permanencia:** define los derechos, deberes y prohibiciones que tienen los servidores públicos durante su tiempo de trabajo. Esto incluye aspectos como la responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.
- **Jornada de trabajo:** regula la duración de la jornada laboral y las modalidades que pueden existir, asegurando que se cumplan las normativas vigentes.
- **Régimen de permisos y licencias:** especifica las condiciones bajo las cuales los servidores pueden solicitar permisos o licencias, ya sea por razones personales, de salud u otras.
- **Régimen disciplinario:** detalla las normas y procedimientos que se aplican en caso de faltas o incumplimientos por parte de los servidores públicos.
- **Consideraciones especiales:** incluye aspectos como el derecho a la huelga, en el marco de las leyes laborales.

2. Estrategias para potencializar el trabajo, como:

- **Planificación del talento humano:** se refiere a la estrategia de anticipar y gestionar las necesidades de talento en el sector público.
- **Clasificación de puestos:** implica organizar y definir los roles y responsabilidades de cada puesto dentro de la administración pública.
- **Reclutamiento y selección de personal:** establece procedimientos para atraer y seleccionar a los mejores candidatos para ocupar puestos en el sector público.
- **Capacitación y formación profesional:** se centra en el desarrollo de habilidades y competencias de los servidores públicos a través de programas de formación.
- **Evaluación del desempeño:** permite medir y analizar el rendimiento de los servidores, promoviendo la mejora continua y el reconocimiento de logros.



Un subsistema adicional que es la Salud Ocupacional se encuentra en el artículo 228 del Reglamento a la LOSEP, que aborda la salud y el bienestar de los trabajadores, asegurando condiciones laborales seguras y saludables. Más adelante se revisará este tema.



Estos componentes están diseñados para asegurar un marco normativo que regule la vinculación laboral, al mismo tiempo que se promueven estrategias que mejoren la efectividad y eficiencia del trabajo en el sector público, para el desarrollo institucional y bienestar de la sociedad.

De igual forma, para los regímenes especiales existen normativas diseñadas para regular de manera particular las condiciones laborales y derechos dentro del sector público, que se ajusten a las exigencias y responsabilidades de sus funciones.

Los regímenes especiales. - Comprende normativas específicas para grupos como las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Función Legislativa, Función Judicial, Magisterio, docentes universitarios, y personal del Servicio Exterior. Cada uno de estos grupos tiene peculiaridades en su régimen de empleo que reflejan sus funciones y responsabilidades específicas (LOSEP 2016).

Por otro lado, las formas de incorporación para los servidores públicos para cubrir un cargo público en una entidad, institución u organismo se pueden dar mediante nombramientos o contratos que pueden ser:

- **Nombramientos definitivos:** ingreso permanente al servicio público, regulado por criterios de meritocracia y concursos públicos.
- **Nombramientos provisionales:** designaciones temporales que pueden realizarse en situaciones específicas donde no se cuenta con personal idóneo disponible.
- **Contratos temporales:** contrataciones de corta duración que responden a necesidades puntuales del servicio público.



A continuación, en la tabla 1 se detallan las normas que rigen el talento humano como la Constitución de la república del Ecuador, Mandato constituyente número 2 y 4, la LOSEP, el reglamento a la LOSEP y el Código de Trabajo, cada una de ellas con sus respectivas funciones que rigen el Sistema de Gestión de Talento Humano en el sector público ecuatoriano.



Tabla 1*Contexto normativo de la gestión del talento humano en el Ecuador*

NORMA	ALCANCE
Constitución de la República del Ecuador (última modificación de diciembre 2015)	Determina los principios que rigen la administración pública. Establece el concurso como metodología para el ingreso, ascenso y promoción en la carrera administrativa. Establece que los derechos de los servidores públicos son irrenunciables y determina que la ley definirá el organismo rector en materia de talento humano y remuneraciones para todo el sector público. Define que la remuneración de los servidores será justa y equitativa con relación a sus funciones, valorando la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. Prohíbe el desempeño simultáneo de la función pública (salvo la docencia), incompatibilidad de la función de control y regulación, así como el nepotismo y la discriminación. Establece la obligación de los servidores públicos de presentar “declaración patrimonial jurada”, así como la responsabilidad civil, administrativa y penal de sus actos. Finalmente, garantiza la capacitación y formación continua de los servidores públicos. (Artículos 227 a 234).
Mandato Constituyente N°2 (2008)	Establece la “Remuneración mensual unificada máxima” en el sector público (artículo 1) así como la “Remuneración adicional variable” (artículo 4) y la “Compensación por residencia” (artículo 5). También establece el monto máximo para el retiro voluntario en el sector público (artículo 8).
Mandato Constituyente N°4 (2008)	Regula las indemnizaciones por despido en el sector público y garantiza la estabilidad de los trabajadores, la contratación colectiva y la organización sindical en cumplimiento a los principios universales del derecho social.
Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) (2016)	Sustituye a la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa y a la Ley de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público. Regula el servicio público y permite elaborar la normativa necesaria para gestionar el talento humano.



NORMA	ALCANCE
Reglamento General de la LOSEP (última modificación 2018)	Reglamenta específicamente la carrera administrativa, la administración del talento humano, el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios y la gestión y desarrollo institucional que mantendrán las instituciones, entidades, organismos y personas jurídicas comprendidas en el ámbito de aplicación de la LOSEP.
Código del Trabajo (última modificación 2015)	En su artículo 118 establece que el Ministerio de Trabajo fijará las políticas de remuneraciones de los “servidores públicos y obreros del sector público”. Este artículo, así como la “DISPOSICIÓN GENERAL ÚNICA”, establece claramente que los servidores públicos están sujetos tanto a la LOSEP como a este Código.

Nota. Álvarez, F., 2025.

Posteriormente, en la tabla 2 se detallan las normas técnicas para la gestión del talento humano como: Norma técnica del subsistema de formación y capacitación, subsistema de planificación del talento humano del ministerio de trabajo, subsistema de clasificación de puestos del servicio civil. SENRES, norma técnica para la implementación de la metodología de gestión del cambio organizacional del servicio público, norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño, norma técnica para regular la modalidad de teletrabajo en el sector público y la norma técnica del subsistema de selección de personal.



Tabla 2*Normas técnicas para la gestión del talento humano en el Ecuador*

NORMA			ALCANCE
NORMA SUBSISTEMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.	TÉCNICA DEL MRL-2014-0136	DEL	Establece los mecanismos normativos y técnicos que permitan a las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH) de las instituciones públicas, planificar, organizar, ejecutar, evaluar y mejorar los programas de formación y capacitación, orientados a adquirir, desarrollar y potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes de las y los servidores públicos para el ejercicio de sus puestos de trabajo.
NORMA SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL MINISTERIO DE TRABAJO.	TÉCNICA DEL MDT-2015-0086 (mayo 2015)	DEL	Establece el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración del Talento Humano (UATH) de las instituciones, entidades y organismos del Estado sujetos al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), dotar a las unidades o procesos institucionales del talento humano de las capacidades necesarias para generar productos y servicios de demanda interna y externa, en función de la estructura institucional y posicional (artículo 1) de manera articulada con el Plan Nacional de Desarrollo y con sujeción a las directrices y lineamientos de la planificación del talento humano del sector público que emita el Ministerio del Trabajo.
NORMA SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL.	TÉCNICA DEL SENRES-RH-2005 (julio 2016)	DEL	Establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de Administración del recurso humano (UARH) de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.
NORMA SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	TÉCNICA DEL MDT-2018-0041 (abril 2018)	DEL	



NORMA	ALCANCE
	<p>Establece las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión (artículo 1).</p>
<p>NORMA TÉCNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL SERVICIO PÚBLICO MDT2021-043 (febrero 2021)</p>	<p>Define la metodología de gestión del cambio, en función de las actividades y proyectos que buscan transitar de un estado inicial a otro final, dentro de un proceso de cambio para mejorar las condiciones en las que las instituciones entregan sus productos y servicios a la ciudadanía.</p>
<p>NORMA TÉCNICA PARA REGULAR LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL SECTOR PÚBLICO. MDT2022-035 (marzo 2022)</p>	<p>Viabiliza y regula la modalidad de teletrabajo en el sector público.</p>
<p>NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL. Nro. MDT2022-180 (Octubre 2022)</p>	<p>Establece las responsabilidades institucionales y el procedimiento para la realización de los concursos de méritos y oposición a través de los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan al Ministerio de Trabajo y a las UATH de las entidades sujetas al ámbito de la LOSEP, ejecutar de forma transparente, objetiva e imparcial el procedimiento, concursos para seleccionar el talento humano más idóneo entre los postulantes para ocupar un puesto público.</p>



Nota. Álvarez, F., 2025.

Estas normas se tornan operativas a partir del establecimiento de mecanismos técnicos para su implementación, que abordan diferentes aspectos de la gestión del talento humano.

Para enriquecer su conocimiento, realice la actividad que se presenta a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, le invito a revisar la [Ley Orgánica del Servicio Público](#). De esta manera empezará a familiarizarse con la ley que regula todo lo que tiene que ver con los servidores públicos y conozca el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 2. Sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano

2.4. Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)

La LOEP (2017), define que:

Las empresas públicas son entidades de propiedad del Estado, con personalidad jurídica de derecho público, que cuentan con patrimonio propio y autonomía, en diversas áreas (presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión). Su objetivo principal es gestionar sectores estratégicos, prestar servicios públicos, aprovechar recursos naturales de manera sustentable y realizar actividades económicas que corresponden al Estado (Art. 4).



En primer lugar, las empresas subsidiarias, son sociedades mercantiles de economía mixta creadas por la empresa pública. El Estado o sus instituciones poseen la mayoría de las acciones.

Asimismo, las empresas filiales son sucursales de la empresa pública matriz. Se administran por un gerente y están diseñadas para desarrollar actividades o prestar servicios de forma descentralizada y desconcentrada.

Finalmente, las Agencias y Unidades de Negocio son áreas administrativas y operativas de la empresa pública. No tienen personería jurídica propia y son dirigidas por un administrador con poder especial, se establecen para realizar actividades o prestar servicios de manera descentralizada y desconcentrada. Estas definiciones son importantes para comprender la estructura y función de las entidades públicas dentro de la administración del Estado (LOEP, 2017).

Según la LOEP (2017):

Los principios que orientan la administración del talento humano en las empresas públicas están basados en los siguientes principios: profesionalización y capacitación continua, definición de estructuras ocupacionales, equidad remunerativa, sistemas de remuneración variables, evaluación periódica del desempeño, confidencialidad de la información comercial, transparencia y responsabilidad en el manejo de recursos (Art. 20).

Veamos la siguiente figura donde se muestran estos principios:



Figura 8

Principios de la Ley Orgánica Empresas Públicas



Nota. Adaptado de *LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO* [Ilustración], por Asamblea Nacional del Ecuador, 2010, [LOSEP](#), CC BY 4.0.

A continuación, se explica cada uno de estos principios:

1. **Profesionalización y capacitación continua:** se enfatiza la importancia de formar y capacitar permanentemente al personal a través de un Plan de Capacitación. Esto incluye la promoción de la investigación científica y tecnológica para alinearse con los objetivos de la empresa.
2. **Definición de estructuras ocupacionales:** las empresas deben establecer estructuras que reflejen la especificidad y complejidad de los puestos de



trabajo, considerando factores como riesgos, responsabilidades y niveles de especialización.

3. **Equidad remunerativa:** este principio busca garantizar que la remuneración sea justa y equitativa para trabajos de la misma naturaleza, basándose en criterios como funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.
4. **Sistemas de remuneración variable:** se propone un sistema que bonifique el rendimiento individual, grupal y colectivo basado en índices de eficiencia y eficacia. Las bonificaciones están sujetas a la generación de ingresos y no se consideran derechos adquiridos.
5. **Evaluación periódica del desempeño:** se requiere realizar evaluaciones regulares del desempeño del personal para asegurar que se cumplan las metas de la empresa y para identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
6. **Confidencialidad de la información comercial:** se establece la necesidad de proteger la información sensible y estratégica de la empresa, asegurando su confidencialidad conforme a las leyes de propiedad intelectual.
7. **Transparencia y responsabilidad en el manejo de recursos:** se exige una gestión transparente de los recursos de la empresa, que incluye la presentación de declaraciones juramentadas de bienes al inicio y al final de la relación laboral, conforme a la normativa vigente.

Estos principios buscan promover un entorno laboral justo, eficiente y responsable en las empresas públicas, asegurando el desarrollo del talento humano y la sostenibilidad de las organizaciones.

2.5. Reglamento general a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP

El Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público en Ecuador establece un marco normativo detallado que complementa y especifica las disposiciones de la ley. La Unidad de Administración del Talento Humano (UATH) es responsable de administrar el Sistema Integrado del Talento Humano, ya que desempeña un papel crucial en la implementación de estas

normas, asegurando que la gestión del talento humano en el sector público sea eficiente y esté alineada con las políticas del Ministerio del Trabajo (Reglamento General LOSEP, 2018).

Además, el reglamento proporciona directrices sobre la selección, capacitación, promoción y evaluación del personal, así como sobre la administración de las remuneraciones y beneficios complementarios. Esto busca no solo optimizar el desempeño de los servidores públicos, sino también fomentar un ambiente laboral que promueva el desarrollo profesional y la motivación del talento humano en el sector público para garantizar una gestión adecuada del talento humano en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía.

2.6. Análisis de los elementos constitutivos de los subsistemas para la gestión de los recursos humanos

Como se señaló previamente, el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano en el texto de la Ley Orgánica del Servicio Público de Ecuador se compone de varios subsistemas interconectados que son importantes en la gestión eficiente de los recursos humanos en el sector público. Está conformado por los subsistemas de planificación, del talento humano, clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación y desarrollo profesional, y, evaluación del desempeño. Además, se considerará como parte integrante del desarrollo del talento humano, la salud ocupacional (LOSEP, 2016).



Para su administración y regulación, el Ministerio de Trabajo emitirá las políticas, regulaciones y normas, que serán aplicadas en las instituciones públicas por la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH).



Las UATH tienen la responsabilidad de controlar y aplicar el sistema de remuneraciones e ingresos complementarios en las instituciones que gestionan, son responsables de estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano al Ministerio de Trabajo, esta planificación debe alinearse con los planes, programas, proyectos y procesos de la entidad.

2.6.1. Subsistema de planificación del talento humano

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016) define al subsistema de planificación del talento humano como “un conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, con el fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente” (Art. 55).

Este subsistema de planificación de talento humano, permite determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren las instituciones del sector público, en función de la situación histórica, actual y futura; se debe alinear el crecimiento de los salarios con el crecimiento económico del país y garantizar la sostenibilidad fiscal del crecimiento de la masa salarial compatible con el crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal: se debe seguir las normas y estándares técnicos que expida el Ministerio de Trabajo, y, de la planificación y estructura institucional y posicional.

Dentro de este subsistema de planificación se encuentran varios artículos que sería importante que lo revisen, mencionaré algunos de ellos:

- **Creación de puestos:**

La creación de nuevos puestos es esencial para que las entidades cumplan sus funciones y objetivos. Cada creación debe estar justificada mediante una evaluación de necesidades, evitando decisiones arbitrarias.

- **Contratos de servicios ocasionales:**



Se permite la contratación temporal para cubrir necesidades específicas, con un límite del 20 % del personal total. Existen excepciones para ciertos grupos, como personas con discapacidad y mujeres embarazadas.

Los trabajadores bajo estos contratos tienen derechos económicos similares a los permanentes, pero no acceden a la carrera del servicio público. Si una necesidad se vuelve permanente, se debe planificar la creación de un puesto a través de un concurso de méritos y oposición.

- **Convenios o contratos de pasantías y prácticas:**

Las instituciones públicas pueden establecer convenios con estudiantes de diversas instituciones educativas. Estos convenios deben respetar principios de equidad y no generan una relación laboral ni derechos laborales. Tienen una duración limitada y pueden incluir un reconocimiento económico.

- **Supresión de puestos:**

La supresión de puestos se basa en razones técnicas, funcionales y económicas, y requiere la intervención de los Ministerios de Relaciones Laborales y el Ministerio de Finanzas. Las entidades no pueden recrear puestos vacantes durante dos años, salvo justificaciones técnicas.

La supresión no se aplica a puestos ocupados por personas con discapacidad severa, quienes cuidan a personas con discapacidad severa, y mujeres embarazadas o en licencia de maternidad.

Para resumir, este subsistema está sujeto a regulaciones estrictas que buscan asegurar la eficiencia y la equidad en el uso de recursos humanos. La planificación, creación y supresión de puestos deben ser fundamentadas y alineadas con las necesidades de la entidad, garantizando además la protección de grupos vulnerables.

Ahora, para reforzar lo aprendido, realice la siguiente actividad:





Actividad de aprendizaje recomendada

Revise el Título I Del Ámbito, Objetivos y Principios, de la [Ley Orgánica de Empresas Públicas](#) para que conozca cómo funcionan las empresas, instituciones, organismos que pertenecen al estado.

Las empresas públicas de Ecuador se rigen por principios que buscan contribuir al desarrollo humano y al buen vivir de la población. Promover un desarrollo sustentable y descentralizado del Estado, y sus actividades económicas, actuando con eficiencia y control social en la explotación de recursos naturales, cuidando el medioambiente que garanticen la calidad y accesibilidad en la prestación de servicios públicos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

Unidad 2. Sistema integrado de administración del talento humano, un enfoque en el sector público ecuatoriano

2.6. Análisis de los elementos constitutivos de los subsistemas para la gestión de los recursos humanos

2.6.2. Subsistemas de clasificación de puestos

Estimados estudiantes, continuamos en esta semana con los subsistemas del talento humano; revisaremos la clasificación de puestos.

El Art. 61 de la LOSEP define el subsistema de clasificación de puestos del servicio público como el conjunto de normas estandarizadas que permitan analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley.

Objetivo del subsistema de clasificación de puestos



El objetivo que detalla la LOSEP es facilitar una gestión más eficiente y equitativa de los recursos humanos al categorizar los cargos según sus responsabilidades, competencias y requisitos. En la siguiente figura se describen estos aspectos:

Figura 9
Clasificación de puestos



Nota. Álvarez, F., 2025.

La figura 9 indica los objetivos que se debe aplicar para clasificar a los servidores públicos a ocupar puestos públicos de acuerdo a las capacidades, méritos, profesionalismo, ética, es decir, personal apto y eficiente.

El Ministerio del Trabajo es responsable de diseñar y reformar el subsistema de clasificación, así como de supervisar su cumplimiento. Su aplicación es obligatoria en todos los procesos de nombramiento, contratación, ascenso, promoción, traslado y en la elaboración de presupuestos de gasto de personal.

En la Clasificación de Cargos, los puestos se agrupan en categorías o niveles, lo que permite establecer estructuras salariales coherentes y equitativas. Esta clasificación ayuda a asegurar que la remuneración y las condiciones laborales sean justas y proporcionales a las responsabilidades asumidas.

Los beneficios del subsistema:

- **Equidad Salarial:** contribuye a la eliminación de disparidades salariales al garantizar que los puestos similares reciban compensaciones similares.
- **Coherencia en la gestión de Recursos Humanos:** facilita la planificación y gestión del talento humano, asegurando que las decisiones se basen en criterios claros y estandarizados.
- **Transparencia:** promueve un entorno laboral más transparente, donde los criterios de clasificación y remuneración son claros para todos los empleados.

La valoración y clasificación de puestos en el contexto de los Gobiernos Autónomos Descentralizados se fundamenta en un proceso estructurado que busca alinear los recursos humanos con los objetivos institucionales. Cada Gobierno Autónomo Descentralizado tiene la facultad de diseñar y aplicar su propio subsistema de clasificación de puestos. Este subsistema debe cumplir con la normativa general establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales.

La clasificación de puestos debe seguir procedimientos definidos que aseguren la alineación con el portafolio de productos y servicios de la institución, así como con los objetivos de la planificación del talento humano de clasificación de puestos, se debe considerar la capacidad económica real de cada entidad, asegurando que las decisiones sean viables y sostenibles en el tiempo.



En resumen, el Subsistema de Clasificación de Puestos es fundamental para la organización y estructura del trabajo en el servicio público, asegurando que cada puesto esté claramente definido y valorado en función de su contribución a la entidad. Esto no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la eficiencia y eficacia de la administración pública en su conjunto.

2.6.3. Subsistemas de reclutamiento y selección de personal

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016) define al Subsistema de Selección de Personal como: “el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria” (Art. 63).

El subsistema de reclutamiento y selección de personal en Ecuador está diseñado para promover la igualdad de oportunidades y garantizar un proceso transparente y justo para la incorporación de empleados en el sector público:

1. Inclusión de personas con discapacidad o enfermedades catastróficas:

- Las instituciones deben contratar progresivamente hasta un 4 % de personal con discapacidad o enfermedades catastróficas.
- **Integración Laboral:** se deben proporcionar recursos necesarios para facilitar su inclusión en el entorno laboral.
- **Familiares:** si la persona con discapacidad no puede acceder al empleo, un familiar puede ser considerado en el porcentaje de contratación.
- **Capacitación:** los empleados públicos deben recibir formación sobre el trato y la promoción de los derechos de personas con discapacidad o enfermedades catastróficas.

El incumplimiento da como resultado sanciones económicas destinadas a fortalecer la supervisión y control del Ministerio del Trabajo y al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).



2. Ingreso a un puesto Público:

- **Concursos de méritos y oposición:** el ingreso se realiza a través de concursos que garantizan equidad y transparencia.
- **Acciones afirmativas:** se promueve la inclusión de personas con discapacidad y comunidades diversas en el empleo público.
- **Criterios objetivos:** los concursos deben ser basados en criterios objetivos, evitando cualquier intervención subjetiva que pueda invalidar el proceso.
- **Reconocimientos adicionales:** se otorgan puntajes adicionales a candidatos con reconocimientos académicos o formación técnica.

3. Puestos vacantes:

- **Concursos públicos:** las vacantes deben ser cubiertas mediante concursos que aseguren la participación de todos los aspirantes sin discriminación.
- **Responsabilidad:** las Unidades de Administración del Talento Humano son responsables de llevar a cabo estos concursos.



Estos concursos deben asegurar la participación de todos los aspirantes, sin discriminación, de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y su Reglamento.

El subsistema se enfoca en identificar, atraer y seleccionar candidatos calificados para puestos vacantes. Incluye la definición de perfiles de candidatos, realización de pruebas y entrevistas, y toma de decisiones basadas en méritos, enfatizando la inclusión y transparencia.

2.6.4. Subsistema capacitación y formación profesional

La capacitación y formación profesional en el contexto de la Ley Orgánica del Servicio Público, Arts. 69 y 70 de la LOSEP (2016) se centra en dos subsistemas fundamentales: la formación académica de alto nivel, y la capacitación del personal en el servicio público.



A continuación, se revisarán algunos artículos que menciona la LOSEP sobre este subsistema:

- **Subsistema de formación profesional:** Este subsistema se enfoca en ofrecer programas de estudios de carrera y especialización que permiten a los servidores públicos acceder a una titulación superior, con conocimientos científicos y habilidades necesarias para realizar investigaciones aplicadas a áreas prioritarias para el país (LOSEP, 2016).
- **Subsistema de capacitación y desarrollo de personal:** Se centra en la adquisición y actualización de conocimientos, así como el desarrollo de técnicas, habilidades y valores. La capacitación busca formar servidores públicos que respeten los derechos humanos y practiquen principios como la solidaridad, la justicia y la equidad.
- **Planeación y dirección de la capacitación:** El Ministerio del Trabajo será responsable de coordinar la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos. Este plan debe ser desconcentrado y descentralizado de acuerdo con los principios constitucionales.

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016) menciona que el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, formará parte de las Redes de Capacitación y será la instancia encargada de la operativización de la capacitación no profesional, técnica de las instituciones, entidades, empresas y organismos establecidos en el ámbito de la LOSEP, en los temas de su competencia (Art. 204).

A través de una adecuada planificación, ejecución y seguimiento, se busca garantizar que los servidores públicos estén preparados para enfrentar los retos de su labor y contribuir al desarrollo del país. La formación continua no solo beneficia a los empleados, sino que también mejora la calidad del servicio público en su conjunto.



2.6.5. Subsistema de Evaluación del Desempeño

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP, 2016) define al Subsistema de Evaluación del Desempeño como: “conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto” (Art. 76).

La planificación de la evaluación del desempeño de los empleados públicos

Es un proceso fundamental para asegurar el buen funcionamiento de las instituciones y el desarrollo profesional de los servidores públicos. El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano planificarán y administrarán un sistema regular de evaluación del desempeño de los empleados públicos con el objeto de:

1. **Mejorar el rendimiento:** incentivar a los empleados para que alcancen y superen los estándares de desempeño establecidos.
2. **Desarrollo profesional:** identificar áreas de mejora y oportunidades de capacitación para el crecimiento de los servidores públicos.
3. **Reconocimiento:** valorar y premiar el desempeño excepcional, fomentando un ambiente de trabajo motivador.
4. **Transparencia:** establecer un proceso claro y justo que garantice la equidad en la evaluación.



Las evaluaciones se llevarán a cabo una vez al año, a menos que los empleados hayan obtenido una calificación regular.

2.6.6. Subsistema Salud Ocupacional

El Reglamento General a la LOSEP (2018) menciona:



Que, las instituciones asegurarán a las y los servidores públicos el derecho a prestar sus servicios en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud ocupacional, comprendida esta como la protección y el mejoramiento de la salud física, mental, social y espiritual, para lo cual el Estado a través de las máximas autoridades de las instituciones estatales, desarrollando programas integrales. (Art. 228)

Del plan de salud ocupacional. - Las instituciones que se encuentran comprendidas en el ámbito de la LOSEP deberán implementar un plan de salud ocupacional integral que tendrá carácter esencialmente preventivo y de conformación multidisciplinaria; este servicio estará integrado por los siguientes elementos:

- Medicina preventiva y del trabajo.
- Higiene ocupacional.
- Seguridad ocupacional.
- Bienestar social.

Las instituciones contempladas en el artículo 3 de la LOSEP, que cuenten con más de 50 servidores públicos u obreras u obreros, y en virtud de la disponibilidad presupuestaria, podrán implementar dispensarios médicos para brindar servicio de salud ocupacional a las y los servidores y obreras u obreros.

Según lo establecido en un marco normativo, relacionado con el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público en 2018. En los siguientes artículos se puede conocer sobre medicina preventiva, higiene ocupacional, seguridad ocupacional y bienestar social en el contexto laboral.

Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:





Actividades de aprendizaje recomendadas



1. Estimado estudiante, le recomiendo revisar los artículos mencionados anteriormente en la [Ley Orgánica del Servicio Civil](#). Donde encontrará la normativa legal de los servidores públicos como funcionarios, en este documento puede conocer los requisitos que se necesitan para ingresar y participar en el concurso de méritos y oposiciones.
2. Con la finalidad de evaluar los conocimientos adquiridos en la presente unidad, le invito a desarrollar la autoevaluación que permitirá verificar su aprendizaje sobre los temas tratados. Recuerde que la autoevaluación no es obligatoria; sin embargo, le apoya para la resolución de la evaluación a distancia y lo prepara para la evaluación presencial.



Autoevaluación 2

1. El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del sector público, conforme lo establece la LOSEP se convierte en eje fundamental, para:
 - a. La gestión de los recursos humanos en la administración pública.
 - b. Protección de los derechos de los administrados.
 - c. Mecanismos que aseguran a los servidores públicos.
 - d. La responsabilidad ante la sociedad.
2. Uno de los subsistemas del Sistema Integrado del Talento Humano es:
 - a. La creación de políticas públicas.
 - b. Gestión de recursos.
 - c. Evaluación de desempeño.
 - d. Gestión de confidencialidad.

3. Para la Constitución de la República de 2008, considera al “servicio público” como:

- a. Incluye principios de legalidad e igualdad ante la ley.
- b. La creación y ejecución de políticas públicas, y la gestión de recursos.
- c. Actividades que se relacionan con el funcionamiento del Estado.
- d. Actividades prestadas por las instituciones públicas a favor de la ciudadanía.

4. Se conocen como servidoras y servidores públicos:

- a. Personal autorizado del control de las entidades públicas.
- b. Personas que laboran en la función pública.
- c. Funciones de desempeño de jerarquía superior.
- d. Personas que trabajan bajo dependencia.

5. El objetivo en el servicio público y la carrera administrativa es:

- a. Propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos.
- b. Políticas y mecanismos que aseguren a los servidores públicos.
- c. Desafíos que enfrenta la administración pública.
- d. Analizar el recurso humano de las entidades públicas.

6. En el sector público ecuatoriano, la administración del talento humano se rige por:

- a. La Ley de Recursos Humanos.
- b. La Contraloría General del Estado.
- c. Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento.
- d. Las políticas públicas.

7. El principio de calidez se entiende como:

- a. Servicios adecuados y que cumplan con las expectativas.
- b. Servicios de manera constante y sin interrupciones.



- c. Atención amable y respetuosa hacia los usuarios.
- d. Objetivos establecidos.

8. El objetivo de racionalidad significa:

- a. Los servicios públicos deben ser accesibles para toda la población, sin discriminación.
- b. Tomar decisiones basadas en criterios objetivos, lógicos y fundamentados.
- c. El servicio público debe ser único.
- d. Ofrecer un servicio más coherente y eficiente.

9. La gestión del talento humano no solo debe centrarse en el cumplimiento normativo sino también:

- a. El bienestar de los trabajadores.
- b. Servicios profesionales adecuados.
- c. La administración del talento humano.
- d. Las condiciones legales y normativas.

10. El Ecuador cuenta con un marco regulatorio y un organismo rector en la administración del talento humano denominado:

- a. Ministerio Social.
- b. Ministerio de Trabajo.
- c. Ministerio de Finanzas.
- d. Ministerio de Relaciones Laborales.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 1 y 2:

- Conoce la estructura del Servicio Civil Ecuatoriano y de otros sistemas internacionales
- Planifica y organiza los recursos humanos dentro de las instituciones públicas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, hemos culminado la revisión y el análisis de las dos primeras unidades de esta asignatura. Como se podrá haber dado cuenta, la revisión de normativas es fundamental para entender el contexto del servicio civil. En este sentido, en esta semana es importante que realice una revisión a detalle de las dos unidades estudiadas.

Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es importante que en esta semana elabore las siguientes actividades, las cuales le permitirán refrescar el conocimiento adquirido, y, sobre todo, prepararse para su evaluación bimestral:

1. Realice un breve resumen de la unidad 1 y 2.
2. Resalte los puntos más importantes y más relevantes de cada unidad.
3. Utilice mapas conceptuales, cuadros sinópticos para que sea más claro su aprendizaje.
4. Identifique aquellos apartados en los que necesita concentrar y reforzar su estudio; y, de ser necesario, pida ayuda al docente de la materia para una tutoría, de preferencia, video colaboración.



5. Formule un listado de preguntas en las que ponga a prueba su nivel de conocimiento sobre cada unidad. Estas preguntas deben ser de mayor exigencia a las que están en la autoevaluación.
6. Revise los enlaces del material que se le recomienda en cada unidad para tener mayor conocimiento sobre el tema.
7. Realice mapas conceptuales o mapas mentales de acuerdo con la manera más sencilla que a usted le ayuda a conocer mejor los temas.
8. Estimado estudiante le invito a conectarse a la clase tutorial para resolver el siguiente quiz de repaso de los temas que se han visto en este bimestre, espero su participación.

[Repaso Primer Bimestre](#)

Nota. Por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.



Recuerde que el docente estará presto para atender sus dudas. Buena suerte en su evaluación del I bimestre. **¡Éxito!**





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3:

Evalúa los sistemas de Servicio Civil.

Para alcanzar este resultado, usted realizará un análisis comparativo de los sistemas de Servicio Civil en diferentes países, como Chile, México, Brasil, Estados Unidos, Dinamarca y Francia. A través del estudio de las reformas administrativas en estos contextos, identificará sus principales características, desafíos y logros. Reflexionará sobre cómo estos sistemas pueden aplicarse o adaptarse a América Latina. Este proceso le permitirá desarrollar una visión crítica sobre las fortalezas y debilidades de los modelos internacionales.

Logrará este resultado al analizar los índices de evaluación de los subsistemas de recursos humanos, como planificación, organización del trabajo, gestión de empleo y rendimiento, entre otros. Al finalizar, podrá evaluar de manera integral los sistemas de Servicio Civil, identificando los elementos clave que impactan en su eficiencia y transparencia, y propondrá mejoras basadas en su análisis comparativo.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 9

En esta unidad se conocerá y se analizará la importancia de la estabilidad y la conexión política en la capacidad de los gobiernos para implementar reformas administrativas efectivas, sugiriendo que un mayor nivel de consenso y alineación entre los actores políticos facilita este proceso. La buena gobernanza de un país lleva a mejorar la economía y su desarrollo.



Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales

3.1. Análisis comparativo en relación con otros países de la región

En la última década, los países de América Latina y el Caribe han enfrentado desafíos significativos que han requerido la adopción de políticas públicas, aunque estas han estado limitadas por las brechas en la capacidad estatal, especialmente en la gestión del servicio civil. Las iniciativas para combatir la pobreza, reducir la desigualdad, fomentar el crecimiento y abordar el cambio climático enfrentan obstáculos estructurales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024).

Entre estos, se destaca un contexto fiscal complicado, marcado por un bajo crecimiento y diversos choques externos, como la pandemia y el endurecimiento de las condiciones financieras globales^[1], lo que ha reducido el espacio fiscal y limitado los recursos para satisfacer las demandas sociales urgentes.

Además, la región ha experimentado una caída en la confianza de los ciudadanos hacia las instituciones, situándose entre los niveles más bajos a nivel mundial. Por otro lado, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación brinda a las entidades gubernamentales la posibilidad de mejorar la oferta de servicios, lo que demanda la creación de habilidades específicas para adaptar la estructura organizativa y los recursos humanos a estos desafíos fiscales y aprovechar las TIC.

El análisis se basa en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, que fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2004, y se fundamenta en la investigación de Francisco Longo realizada en 2002. Este marco se apoya en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, que establece principios y buenas prácticas para una gestión estratégica e integrada de los recursos humanos. A partir de estas directrices^[2], la metodología evalúa la solidez de ocho subsistemas de gestión



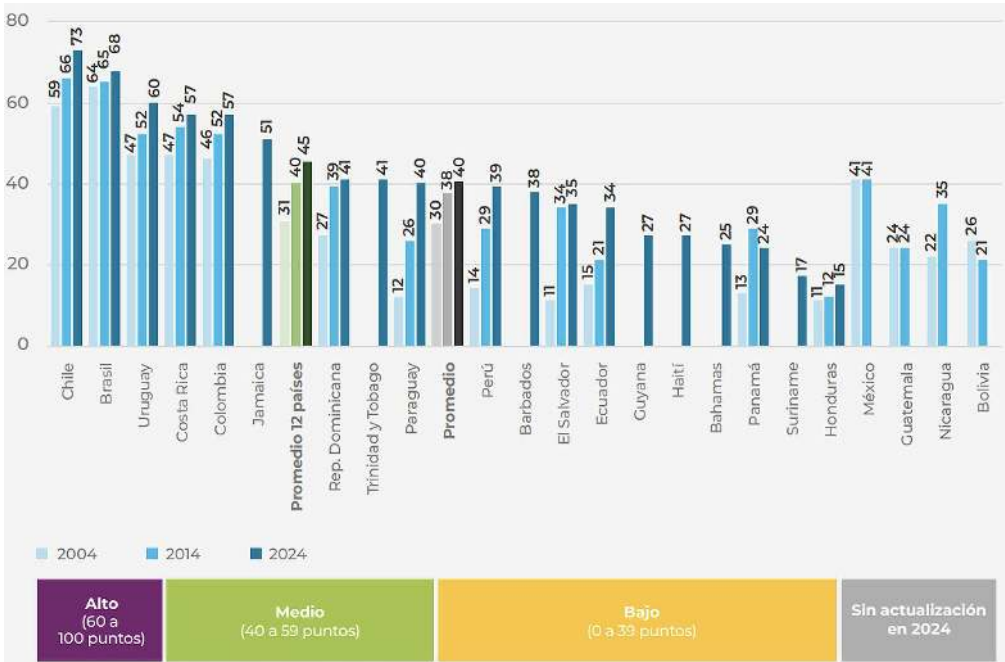
de recursos humanos, produciendo cinco índices que analizan aspectos específicos y un índice total que resume la calidad general de la gestión en el servicio civil evaluado.

Los avances en la mejora de la gestión del servicio civil en la región han mostrado una desaceleración. Entre los estudios realizados de 2014 a 2024, el índice global promedio solo aumentó 2 puntos, pasando de 38 a 40. Esto contrasta con el notable incremento de 8 puntos que se registró entre 2004 y 2014, cuando el índice pasó de 30 a 38. Al enfocarse en los 12 países que participaron en ambas evaluaciones, se confirma esta desaceleración en las reformas. En estos países, el índice global aumentó 9 puntos entre 2004 y 2014, de 31 a 40, mientras que entre 2014 y 2024 el incremento fue solo de 5 puntos, de 40 a 45, como se ilustra en la siguiente figura.



Figura 10

Índice de desarrollo del servicio civil en países seleccionados de América Latina y el Caribe, años 2004, 2014 y 2024



Nota. Tomado de *Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe* [Ilustración], por Banco Internacional de Desarrollo, 2024, [BID](#), CC BY 4.0.

Los 12 países que participaron en las evaluaciones de 2004, 2014 y 2024 se clasifican en tres categorías según su progreso. En el primer grupo, que presenta un índice alto (más de 60 puntos), se encuentran Chile, Brasil y Uruguay, este último con una notable mejora de 52 a 60 puntos. El segundo grupo, con un índice medio (entre 40 y 59 puntos), abarca a Costa Rica y Colombia, que mantuvieron su posición, además de la inclusión de República Dominicana y Paraguay, este último con un notable incremento de 14 puntos, pasando de 26 a 40. El tercer grupo, con un índice bajo (hasta 39 puntos), muestra avances variados: Ecuador aumentó 13 puntos, de 21 a 34, y Perú sumó 10 puntos, alcanzando 39, aunque ambos países han visto estancadas

sus mejoras desde 2015. Otros países, como El Salvador, solo avanzaron 1 punto, y Honduras de 12 a 15, mientras que Panamá retrocedió de 29 a 24 puntos, sin poder mantener su progreso anterior.

Desde 2017, se han evaluado siete servicios civiles en el Caribe. Los resultados revelan que solo Jamaica y Trinidad y Tobago presentan un desarrollo medio o superior al promedio regional, mientras que Barbados, Guyana, Haití, Bahamas y Suriname tienen niveles bajos. Esto evidencia que la mayoría de estos países enfrentan desafíos significativos en la construcción de una gestión de recursos humanos estratégica e integrada, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio civil y la efectividad de la gestión pública.

Ahora, para reforzar lo aprendido, realice la siguiente actividad:

[1] El crecimiento promedio para el período 2014/23 fue de 1,15 % frente a 3,52 % para el período 2004 -14 (Banco Mundial, 2023).

[2] El índice de efectividad gubernamental del Banco Mundial, que sirve como indicador de la capacidad del estado, indica que la región ha empeorado en comparación con hace veinte años. Este índice se redujo del percentil 56 en 2004 al 53 en 2014 y al 48,5 en 2022, que es el año más reciente con datos disponibles.



Actividad de aprendizaje recomendada

La lectura constante de cada unidad es una gran herramienta de estudio y cualquier duda, el docente estará presto para solventarlas. Es importante que revise las páginas 22 a la 28 del documento [Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica](#) donde la implementación efectiva de políticas públicas depende de la intervención de numerosos funcionarios públicos, quienes son responsables de crear normativas, construir infraestructura y ofrecer servicios. Para lograrlo, es fundamental que el servicio civil cuente con los conocimientos y habilidades adecuadas, basadas en principios de gestión estratégica, meritocrática e inclusiva, que fortalezcan el profesionalismo y la integridad de los servidores públicos.





Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales

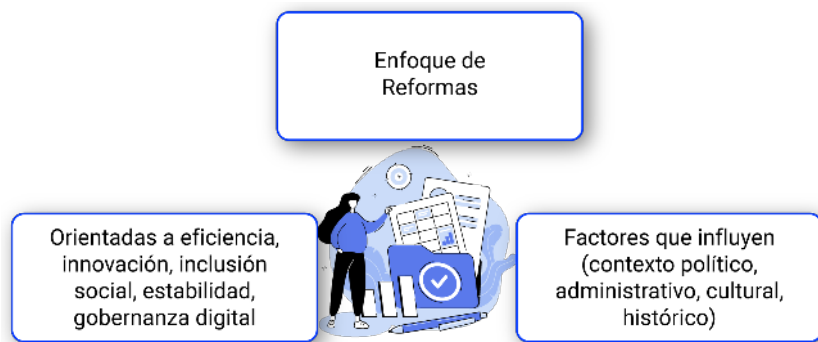
3.2. Reformas administrativas en diferentes países

Desde el punto de vista de María del Carmen Pardo, en su texto indica que, las reformas administrativas en los diferentes países reflejan una compleja interrelación entre su contexto político, administrativo y cultural. Cada nación posee un legado único de tradiciones y creencias que han configurado su manera de gestionar el sector público. Por ejemplo, en sistemas donde existe una fuerte tradición de burocracia, como en muchos países europeos, las reformas pueden orientarse hacia la modernización y eficiencia dentro de un marco normativo bien establecido (Pardo, 2024).

La figura 11 nos da a conocer los enfoques de reformas administrativas y los factores que influyen en el contexto político, administrativo y social.

Figura 11

Reformas administrativas



Nota. Álvarez, F., 2025.

Por el contrario, en naciones con sistemas políticos más flexibles o en desarrollo, se pueden observar enfoques más innovadores y experimentales en la implementación de reformas, a menudo impulsadas por la necesidad de



adaptarse rápidamente a cambios sociales y económicos. Estas diferencias pueden manifestarse en los objetivos de las reformas: mientras que algunos países pueden priorizar la eficiencia y la reducción de costos, otros pueden enfocarse en la inclusión social y la mejora del servicio al ciudadano.

Las condiciones históricas también juegan un papel fundamental, en países que han atravesado períodos de conflicto o crisis pueden tener una mayor urgencia en realizar reformas que promuevan la estabilidad y la confianza en las instituciones públicas. Aquellos países con un desarrollo administrativo consolidado pueden centrar sus esfuerzos en la innovación tecnológica o la gobernanza digital.

A continuación, conoceremos cómo funciona la administración pública en diferentes países Latinoamericanos y países desarrollados.

3.2.1. Chile

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile ha sido diseñado para asegurar la selección de funcionarios idóneos para cargos de liderazgo en la administración pública, buscando un equilibrio entre aspectos políticos y técnicos (Lafuente, 2023).

El objetivo del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) es dotar a las instituciones del Estado, a través de concursos públicos y transparentes, de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad.

Inició su funcionamiento el año 2004 con 688 cargos y, en los últimos años, producto de su reconocimiento y validación, ha ido paulatinamente expandiendo sus fronteras y ámbitos de acción, superando los cinco mil cargos que utilizan el SADP como mecanismo de selección directiva con base en el mérito.



En la siguiente infografía se describen las opciones y características que reflejan este modelo mixto como: concursos competitivos, segmentación de cargos, balance entre política y técnica, diversidad, equidad de género, cambio cultural, resiliencia institucional y referencia internacional.

Características del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

El SADP en Chile es un esfuerzo significativo por profesionalizar y modernizar la administración pública, buscando una integración efectiva de criterios técnicos y políticos para la gestión de puestos directivos (Lafuente, 2023).

Según Lafuente (2023) quien ayudó con sus comentarios para la elaboración el diagnóstico institucional, indica que: es un logro significativo que refleja un compromiso hacia la equidad de género en el ámbito laboral, el avance en la participación de las mujeres en los concursos del Sistema de Administración Pública (SADP). Con un 41 % de nombramientos de mujeres en cargos de la Administración Pública, se ha alcanzado un hito histórico que sitúa a este sistema en línea con los promedios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)^[3].

La implementación de medidas que reduzcan las remociones injustificadas y promuevan la estabilidad de funcionarios competentes, independientemente de su género, es crucial para garantizar el éxito a largo plazo de las reformas en el SADP.

En resumen, el SADP en Chile es un esfuerzo significativo por profesionalizar y modernizar la administración pública, buscando una integración efectiva de criterios técnicos y políticos para la gestión de puestos directivos.

3.2.2. México

La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal (LSPC-APF) aprobada en 2003, que buscaba profesionalizar a los servidores públicos sin derogar la normativa existente de 1917. Sin embargo, su aplicación es limitada a la administración pública federal centralizada y a ciertos cargos, excluyendo la alta dirección y el personal de base, lo que



abarca solo un tercio de dicha administración. A pesar de su propósito, la implementación ha enfrentado desafíos como prácticas de captura, incluyendo contrataciones temporales que no otorgan derechos laborales (Fierro, 2023).

En 2022 se aprobó la Ley de Austeridad Republicana, ideada para combatir la corrupción donde se regulan los recursos en manos de las y los servidores públicos, mediante sanciones impuestas por el ejercicio de su cargo, además de los procedimientos establecidos en la legislación laboral que también les son aplicables, esta ley agravó la precarización del empleo público al aumentar las causas de responsabilidad administrativa y limitar incentivos y movimientos de personal, aunque estas últimas restricciones fueron declaradas inconstitucionales.

A nivel estatal, la profesionalización del servicio público se reduce a capacitaciones, sin una comprensión integral del servicio civil como un sistema normativo que garantice derechos y un empleo eficiente. A pesar de las disposiciones constitucionales que promueven un servicio civil basado en las habilidades y experiencias de la burocracia, existen numerosas leyes federales y locales que generan desigualdades y tratos diferenciados. Esto cuestiona el principio de igualdad en el acceso y el trato a los trabajadores del Estado.

3.2.3. Brasil

Para Cavalcante (2015), Brasil se destaca en América Latina por contar con un servicio civil altamente profesionalizado, cumpliendo con los estándares del modelo burocrático clásico, lo que se refleja en la existencia de un sistema meritocrático. Este sistema se caracteriza por la incorporación de servidores públicos permanentes que poseen niveles especializados de conocimiento, quienes acceden a sus puestos mediante rigurosos procesos de selección que garantizan la objetividad. Además, estos servidores tienen incentivos y capacidad para influir en la toma de decisiones, lo que potencia su efectividad y autonomía en la gestión pública.



A pesar de estos avances, Brasil enfrenta el reto de transformar su servicio público en uno más proactivo y orientado a resultados, que no solo cumpla con funciones administrativas, sino que también actúe como un motor de desarrollo social y económico. Esta transformación implica fortalecer las competencias del personal y fomentar una cultura de responsabilidad y evaluación de resultados.

Un aspecto clave en este contexto es la implementación de carreras transversales vinculadas a políticas sectoriales. Este enfoque permite que la progresión en la carrera de los servidores públicos se realice dentro de una misma clase o mediante el ascenso a una clase superior, asegurando así que el personal esté alineado con las necesidades específicas de cada sector. Aunque se consideran diversos criterios para la promoción, como la antigüedad, el desempeño y la capacitación, la antigüedad continúa siendo el factor más influyente en el avance profesional, lo que podría limitar la movilidad y la innovación dentro de la burocracia.

Buena parte de estas rigideces ha tenido como consecuencia la ampliación de figuras de contratación más flexibles o transitorias. Algunos avances se han localizado en el intento por profesionalizar cargos técnicos de nivel superior, particularmente asociados a los cargos de Dirección y Asesoramiento Superior (DAS).



En resumen, Brasil ha logrado establecer un servicio civil profesional y meritocrático, pero los desafíos actuales requieren un enfoque renovado que priorice el rendimiento y la capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del desarrollo.

Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:

[3] Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la remoción de funcionarios en niveles jerárquicos superiores, especialmente en el contexto de cambios de gobierno, donde las renuncias basadas en la confianza política continúan siendo una práctica común.





Actividades de aprendizaje recomendadas



1. El documento sobre la alta dirección del servicio civil en Chile indica cómo son seleccionados los servidores públicos para ejercer funciones dentro de las diferentes entidades del Estado. La Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil se encarga de asegurar el correcto funcionamiento del SADP, promoviendo el desarrollo de altos directivos y brindando apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cumplimiento de sus funciones. Conozca más sobre el tema revisando el siguiente video titulado: [Sistema de alta dirección pública](#).
2. También le invito a revisar las páginas 168 a la 173 del artículo titulado: [Desafíos de la construcción de servicios civiles en Brasil y Uruguay](#), donde le indican las necesidades de reforma del servicio civil de los funcionarios en los niveles superiores de la administración, con alto grado de profesionalización como elemento central para la conducción estatal.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales

3.2. Reformas administrativas en diferentes países

3.2.4. Estados Unidos

Según el artículo de Carvalho (2019). El modelo de función pública en los Estados Unidos se caracteriza por su enfoque en la flexibilidad, y la adaptabilidad, en contraste con los sistemas más rígidos y permanentes que se encuentran en Europa continental. Este enfoque está enraizado en la

creencia de que los roles en la administración pública son accesibles y pueden ser ocupados por cualquier persona con un mínimo de inteligencia y capacidad, como lo expresó el presidente Andrew Jackson.



Esta percepción se ha llevado a la práctica del “*spoil system*” o sistema de botín, donde los cargos públicos son otorgados a los partidarios del partido ganador en las elecciones, lo que a menudo ocasionaba un cambio completo de personal cada vez que había un cambio de administración.

Esta práctica también trajo consigo desafíos significativos, incluyendo la ineficiencia en la administración pública y la falta de continuidad, ya que las organizaciones carecían de una memoria institucional. La mezcla de intereses políticos y el uso de la administración pública como un medio para beneficiar a los líderes partidistas generaron críticas que finalmente llevaron a la creación de la *Civil Service Commission* en 1883. Este organismo fue establecido con el objetivo de reducir el favoritismo político en el acceso a la función pública y promover un sistema más meritocrático.

La función pública de Estados Unidos radica que:

Su régimen jurídico se determina por una serie de leyes sobre el empleo público que se han ido dictando a lo largo de sucesivas décadas, pero que no han sido articuladas o compiladas en un código o texto único. Ahora bien, esto no quiere decir que el volumen de regulaciones sea escaso; muy al contrario, el servicio civil americano es uno de los más normalizados en el mundo (Ildefonso, 2004, p. 60).

A pesar de los avances que representó la creación de la *Civil Service Commission*, el sistema todavía permite nombramientos discrecionales en ciertas situaciones, especialmente en relación con las órdenes ejecutivas presidenciales. Esto sugiere que, si bien ha habido esfuerzos por reformar el sistema, las influencias políticas continúan desempeñando un papel importante en la función pública estadounidense.



El sistema de función pública en Estados Unidos se identifica por una serie de regulaciones y leyes que han evolucionado a lo largo de las décadas, aunque no se han consolidado en un único código. La reforma de 1978 fue un hito importante, estableciendo tres categorías de empleados: cargos de designación política, funcionarios directivos y funcionarios base.

Los puestos de trabajo se clasifican en 18 niveles, en función de la complejidad y la responsabilidad, y la selección de funcionarios se basa en el principio de mérito. Sin embargo, el proceso de selección a menudo solo permite que los candidatos sean incluidos en un registro de elegibles, sin garantizar su ingreso inmediato a un puesto.

En el servicio civil estadounidense coexisten tres sistemas de empleo público: el régimen general competitivo, el régimen de excepciones y el *Senior Executive Service* (SES). El servicio competitivo abarca la mayoría de los puestos en el Poder Ejecutivo, salvo aquellos exceptuados, que requieren confirmación del Senado, y los del SES. Los puestos no incluidos en el servicio competitivo ni en el SES pertenecen al servicio exceptuado, el cual ofrece mayor flexibilidad laboral, ya que los empleados en este régimen suelen tener menos opciones para apelar medidas disciplinarias o despidos (Gruta, 2018).

3.2.5. Dinamarca

Dinamarca, como monarquía constitucional, presenta un sistema político donde se combinan elementos de democracia parlamentaria y un fuerte compromiso con el bienestar social. La coalición de los partidos socialdemócratas y conservadores resalta la necesidad de colaboración política para abordar los desafíos del país, lo que refleja un enfoque pragmático en la gobernanza (Pardo, 2005).

El modelo danés se distingue por su activa intervención estatal en la economía, lo que ha permitido la creación de un robusto Estado de bienestar. Este sistema está diseñado para garantizar un nivel de vida digno a sus ciudadanos, y es ampliamente reconocido a nivel internacional por su eficacia.



La defensa del bien común y el corporativismo son pilares de la organización política y social, asegurando que la voz de diversos sectores de la sociedad se escuche en el proceso de toma de decisiones.

En la figura 12 se muestran las reformas modernas que han permitido al país mantener con eficacia el uso de los recursos públicos.

Figura 12
Reformas modernas de Dinamarca



Nota. Álvarez, F., 2025.

A pesar de las presiones fiscales que enfrentan muchos países, Dinamarca ha optado por implementar reformas más moderadas en lugar de llevar a cabo recortes drásticos en el gasto público. Este enfoque ha permitido al país mantener la integridad y calidad de sus servicios sociales. La búsqueda de un mayor valor por dinero indica una preocupación por la eficiencia en el uso de los recursos públicos, centrándose en la satisfacción del ciudadano y en la mejora continua de los servicios.

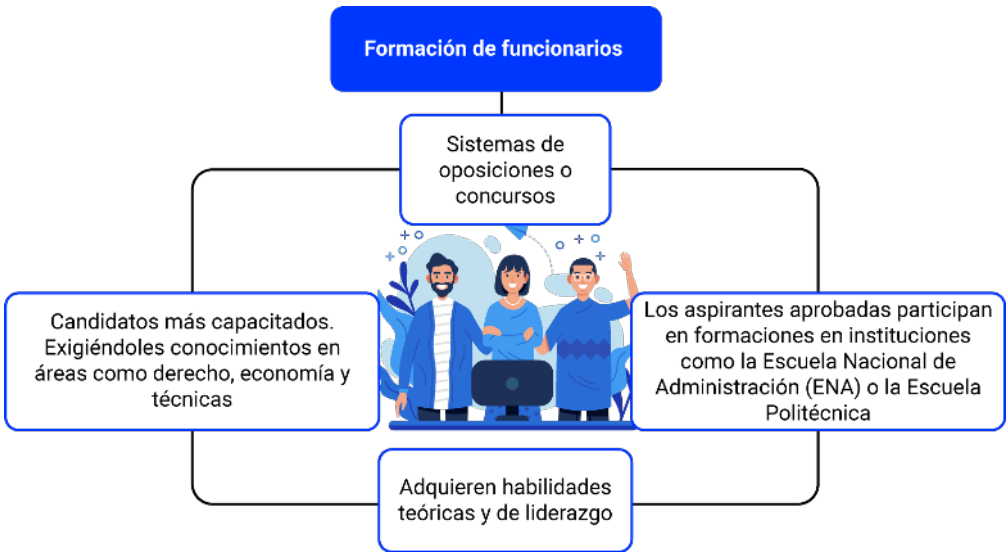
Los gobiernos en Dinamarca suelen ser apoyados por otro o varios otros partidos en el parlamento. Lo que significa que el sistema y la tradición en Dinamarca se basan en la política de consenso.

3.2.6. Francia

Según Parada y Fuente (2017), la función pública en Francia se caracteriza por un enfoque especial en la formación de sus funcionarios, lo que ha llevado a un nivel elevado en sus cuerpos superiores. Este proceso de formación es específico para cada cuerpo y se logra principalmente a través de un riguroso sistema de oposiciones o concursos, diseñado para seleccionar a los candidatos más capacitados. Este sistema no solo busca evaluar las habilidades de los aspirantes, sino que también les obliga a adquirir una sólida base de conocimientos generales y específicos, que abarcan áreas como el derecho, la economía y la técnica, fundamentales para el desempeño de las funciones públicas asignadas.

La figura 13 indica el sistema que utilizan para evaluar a las personas interesadas en ocupar cargos públicos.

Figura 13
Proceso de formación de funcionarios en Francia



Nota. Álvarez, F., 2025.

Una vez superada la oposición, muchos aspirantes participan en un período adicional de formación en instituciones académicas, como la Escuela Nacional de Administración (ENA) o en la Escuela Politécnica. Este período puede variar en duración y profundidad, siendo especialmente extenso y riguroso en el caso de los ingenieros politécnicos. La formación recibida en estas escuelas no solo proporciona conocimientos teóricos, sino que también prepara a los funcionarios para asumir roles de liderazgo y responsabilidad dentro de la administración pública.

Los funcionarios que emergen de estas instituciones, siguiendo una tradición que se remonta a la era napoleónica, ocupan en gran parte los puestos directivos en la administración francesa, aportando una sensación de continuidad y eficiencia. Su formación rigurosa les ha permitido destacarse, no solo en el contexto nacional, sino también a nivel europeo, donde se les reconoce como algunos de los mejores funcionarios dentro de las Comunidades Europeas. Esta estructura y enfoque en la formación contribuyen a la efectividad y profesionalismo de la administración pública francesa.

El Derecho Administrativo francés, además de ser considerado como el que más influenció a otros ordenamientos jurídicos en varias partes del mundo, también se puede afirmar que, en materia de función pública, también ha aportado muchas y valiosas contribuciones que hasta hoy están presentes.

Ahora, para reforzar lo aprendido, realice la siguiente actividad:



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, le invito a revisar el numeral 1 y numeral 2 del siguiente documento: [La función pública en el mundo](#), para que conozca cómo funciona el servicio civil en los países europeos y no europeos. Entre ellos, Francia, Estados Unidos, Brasil.





Unidad 3. Sistemas del servicio civil internacionales

3.3. Reflexiones y propuestas tentativas en América Latina

Un modelo de servicio civil como un conjunto interrelacionado de normas, principios y valores, estructuras, rutinas y procesos. Sin embargo, lo destacado del concepto es el refuerzo mutuo que ejercen entre ellos y que explica su disposición efectiva y su posible resistencia al cambio.

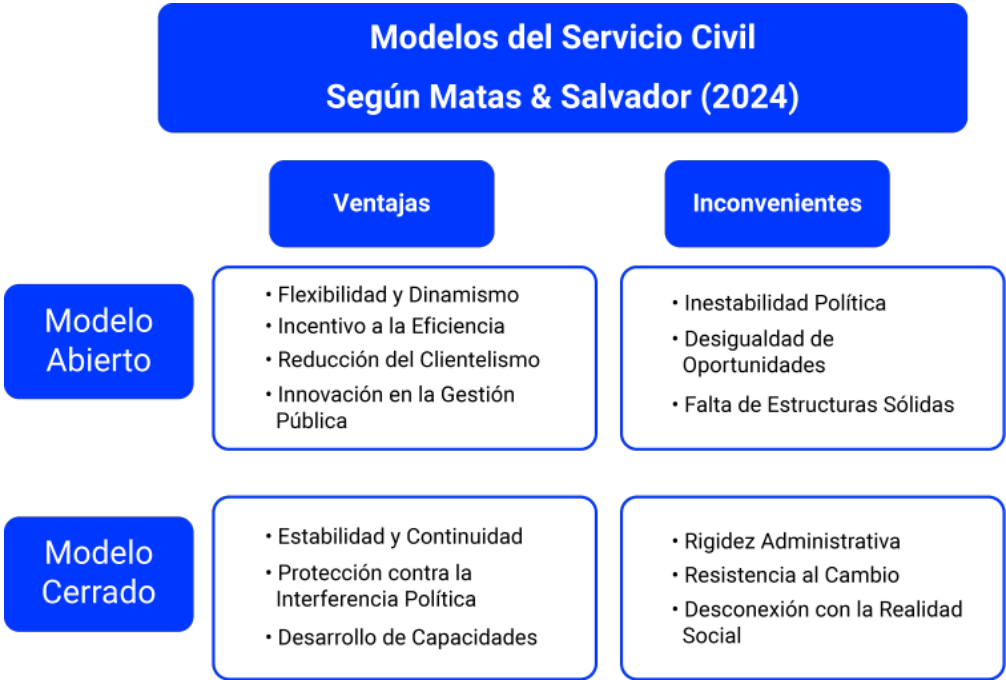
El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos genera una “lógica de lo apropiado” (March y Olsen, 1989; Peters, 1999). El conjunto de elementos que componen la institución facilita a los actores un marco para interpretar las situaciones a las que se enfrentan.

Según Ramió y Salvador (2024), el análisis de la implementación de un modelo de servicio civil en América Latina, inspirado en el modelo abierto estadounidense o en el modelo cerrado europeo, presenta ventajas y desventajas que deben considerarse cuidadosamente.

A continuación, observe la figura, donde se examinan estos aspectos:



Figura 14
Modelos del servicio civil



Nota. Álvarez, F., 2025.

3.2.1. Ventajas del Modelo Abierto

Algunas de las ventajas del modelo abierto son:

1. **Flexibilidad y dinamismo:** el modelo abierto, caracterizado por la meritocracia y la movilidad dentro de la administración pública, permite a los funcionarios adaptarse rápidamente a los cambios y necesidades del entorno.
2. **Incentivo a la eficiencia:** al promover la competencia y la evaluación del desempeño, se puede incentivar a los empleados públicos a ser más eficientes y eficaces en su trabajo.
3. **Reducción del clientelismo:** un enfoque meritocrático puede ayudar a mitigar el clientelismo y el patronazgo, fomentando una cultura de responsabilidad y profesionalismo en el servicio civil.

4. **Innovación en la gestión pública:** la flexibilidad del modelo abierto puede facilitar la implementación de nuevas ideas y prácticas en la administración pública, promoviendo un ambiente más innovador.

3.2.2. Inconvenientes del Modelo Abierto

En cuanto a los inconvenientes del modelo abierto, se encuentran:

1. **Inestabilidad política:** la naturaleza del modelo abierto puede llevar a cambios frecuentes en la administración pública, lo que puede dar como resultado una falta de continuidad en las políticas y programas.
2. **Desigualdad de oportunidades:** aunque el modelo abierto promueve la meritocracia, puede haber riesgos de que ciertos grupos tengan más acceso a oportunidades, perpetuando desigualdades existentes.
3. **Falta de estructuras sólidas:** la flexibilidad y la innovación pueden venir a expensas de estructuras administrativas robustas, lo que podría llevar a una falta de claridad en roles y responsabilidades.

3.2.3. Ventajas del Modelo Cerrado

Por otro lado, en cuanto al modelo cerrado, sus ventajas son:

1. **Estabilidad y continuidad:** el modelo cerrado suele ofrecer una mayor estabilidad y continuidad en el funcionamiento de la administración pública, lo que puede ser crucial en contextos donde los cambios políticos son frecuentes.
2. **Protección contra la interferencia política:** un sistema más burocrático puede proteger a los funcionarios de la injerencia política, asegurando que las decisiones se tomen en función de criterios técnicos y no políticos.
3. **Desarrollo de capacidades:** la formación y el desarrollo profesional dentro de un sistema cerrado pueden ser más sistemáticos, contribuyendo a la especialización y la eficiencia en el largo plazo.



3.2.4. Inconvenientes del Modelo Cerrado

Los inconvenientes del modelo cerrado son:

1. **Rigidez administrativa:** la burocratización puede llevar a una falta de flexibilidad, dificultando la adaptación a nuevos desafíos y necesidades.
2. **Resistencia al cambio:** la cultura burocrática puede generar resistencia al cambio, lo que puede obstaculizar la innovación y la mejora continua en la gestión pública.
3. **Desconexión con la realidad social:** un sistema cerrado puede volverse insensible a las necesidades y demandas de la sociedad, al estar más enfocado en seguir procedimientos establecidos que en responder a las realidades cambiantes.

La decisión de América Latina de adoptar un modelo de servicio civil abierto no es un camino automático hacia la eficacia y la eficiencia. Es fundamental considerar la realidad social, política y administrativa de cada país, así como la necesidad de fortalecer la institucionalización de las organizaciones públicas. En lugar de descartar completamente el modelo cerrado, podría ser más productivo pensar en una integración de elementos de ambos modelos, que permita aprovechar las ventajas de la flexibilidad y la innovación, al tiempo que se mantiene una base de estabilidad y profesionalismo.p>



La clave está en desarrollar un sistema de servicio civil que responda a las necesidades y contextos específicos de cada país, promoviendo la institucionalización y la mejora continua de la administración pública.

3.4. La selección de los empleados públicos

El proceso de selección de empleados públicos es fundamental para el correcto funcionamiento del servicio civil, ya que determina quiénes ocuparán posiciones clave en la administración pública. La elección de criterios y



procedimientos de selección no solo afecta la eficiencia operativa de la organización, sino que también refleja sus valores y prioridades en términos de gestión.

Modelos de selección. Para Ballart y Ramió (2000), los sistemas de selección se dividen principalmente en modelos cerrados y abiertos:

- **Modelos Cerrados:** - Estos modelos generalmente se basan en categorías o cuerpos administrativos, promoviendo perfiles generalistas que poseen competencias comunes. Este enfoque tiende a homogeneizar las capacidades de los funcionarios dentro de una misma categoría, lo que puede facilitar la movilidad interna, pero limitar la especialización.
- **Modelos Abiertos.** - En contraste, los sistemas abiertos se enfocan en perfiles especializados que se ajustan a las necesidades específicas de los puestos vacantes. Esto permite una mayor adaptación y respuesta a los retos concretos que enfrenta la administración pública, aunque podría provocar un desajuste en la cohesión interna de la organización.

Los mecanismos de selección deben incorporar no solo las funciones a desempeñar, sino también los valores fundamentales que se pretenden promover, tales como: legalidad, igualdad, mérito, capacidad, imparcialidad, publicidad. Estos principios son esenciales para establecer un sistema de servicio civil robusto, como se observa en el modelo europeo continental, que busca garantizar un tratamiento equitativo a todos los aspirantes.

Los ejemplos más próximos a este modelo cerrado se dan en los sistemas de función pública de Francia y España (basados en cuerpos) o en el Reino Unido. En las administraciones públicas, los países nórdicos europeos, como Suecia, siguen este modelo abierto o de empleo.

La dimensión de politización/profesionalización, se refiere al predominio de una lógica que priorice la confianza política o los méritos profesionales en el reclutamiento y selección de los diferentes grupos de empleados públicos.



Aunque se critiquen los procesos de selección por su supuesta "ineficiencia", es importante reconocer que su rigor contribuye a la credibilidad del sistema. Sin embargo, esta eficacia puede verse comprometida por un enfoque excesivamente formalista que prioriza las pruebas teóricas y memorísticas sobre la idoneidad real de los candidatos para el desempeño de funciones específicas.

La implementación de un sistema de función pública en América Latina presenta desafíos únicos, ya que cada nación posee tradiciones y culturas políticas distintas. Se sugiere adoptar inicialmente un modelo más formalista que respete los principios tradicionales, mientras se fomente la introducción de nuevos valores y se consolide una cultura política y administrativa sólida. A medida que estos valores se integren en la práctica administrativa, se podría considerar una mayor flexibilidad en los procesos de selección, siempre vigilando que la adaptación no derive en clientelismo o en presiones políticas indeseadas. (Ballart y Ramió, 2000).

Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para mejorar el Servicio Civil en América Latina existen propuestas de administración pública. Los procesos de cambio en el papel de los Estados en las sociedades contemporáneas impactan directamente en sus funciones y estrategias. La falta de adaptación de las estructuras administrativas tradicionales, a estos cambios, junto con crisis políticas y económicas, ha llevado a la implementación de programas de modernización y reforma en el sector público.

Las motivaciones para el cambio varían: en Europa occidental y países anglosajones, son impulsadas por crisis fiscales y una creciente demanda de servicios públicos; en cambio, en muchos países latinoamericanos, la presión proviene de la debilidad del Estado y de sus sistemas democráticos, así como de organismos



internacionales que proponen soluciones externas. Así, la modernización de las administraciones públicas se ha convertido en un elemento clave en las agendas de los gobiernos.

Le invito a revisar el numeral 3 del documento [Servicio civil en América Latina: reflexiones y propuestas tentativas](#) de Carles Ramió Matas y Miquel Salvador. Podrá conocer algunos modelos administrativos en la gestión de los servidores públicos.

2. Realice la autoevaluación 3, para afianzar sus conocimientos.

Conteste las 10 preguntas de elección múltiple propuestas. Se le recomienda que, si tiene un 80 % o más de respuestas correctas, concluya el estudio de esta unidad; caso contrario, revísela nuevamente.



Autoevaluación 3

1. El Diagnóstico del Servicio Civil en América Latina y el Caribe en 2004 fue realizado por el profesor:
 - a. Francisco Longo.
 - b. María Lacoviello.
 - c. Carmen Pardo.
 - d. Autor desconocido.

2. En 2011, el análisis del diagnóstico para el Ecuador demuestra un progreso en el desarrollo de la calidad del servicio civil, siendo la causa:
 - a. Continuación de funciones.
 - b. Políticas públicas.
 - c. Cambios de gobierno.
 - d. Las nuevas reformas normativas.



3. En Chile, los cargos de liderazgo en la administración pública, permiten:
- a. Politización de la administración pública.
 - b. Buscar un equilibrio en aspectos políticos y técnicos.
 - c. Renovación de la élite política.
 - d. Transiciones presidenciales.
4. En México, a pesar de las deficiencias, la administración pública ha desempeñado un papel fundamental en:
- a. Participación ciudadana.
 - b. Gestión judicial.
 - c. Estabilidad del sistema político.
 - d. Esfuerzo significativo.
5. En la década de los noventa, Brasil implementó cambios más profundos y ambiciosos con respecto a:
- a. Participación conjunta.
 - b. Gestión administrativa.
 - c. Descentralización.
 - d. Meritocracia.
6. El modelo de función pública en los Estados Unidos se caracteriza por su enfoque de:
- a. Flexibilidad y adaptabilidad.
 - b. Sistemas más rígidos.
 - c. Sistemas permanentes.
 - d. Profesionalización.
7. Australia se destaca por tener un servicio civil:
- a. Centralizado y apolítico.
 - b. Sistema de regulación.
 - c. El sistema Westminster.



d. Sistemas permanentes.

8. El modelo danés o Dinamarca se distingue por su activa intervención estatal en:

- a. Reformas fluidas.
- b. Sindicatos de funcionarios.
- c. Reformas de gestión.
- d. Economía.

9. El sistema político y administrativo de Francia que proporciona es un reflejo de su notable tradición de:

- a. Centralización y profesionalización en el servicio público.
- b. Garantizar un nivel de vida digno a sus ciudadanos.
- c. Sentimiento de nostalgia hacia la tradición administrativa previa.
- d. Introducción de criterios de mercado.

10. El sistema político y administrativo de Holanda obliga a la cooperación constante entre:

- a. Partidos y sectores.
- b. Desafío recurrente en muchas democracias.
- c. La integridad y calidad.
- d. Ética y profesionalismo.

[Ir al solucionario](#)





Semana 13

Unidad 4. Índices para la evaluación de los sistemas de servicio civil

4.1. Introducción

El informe final del Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil de Ecuador, realizado en 2011, en el marco de la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se enmarca en un proceso de reforma impulsado por el Gobierno ecuatoriano desde 2010, tras la aprobación de la nueva Constitución en 2008 y el desarrollo del Plan Nacional para el Buen Vivir. Se pueden ver signos de avance incipiente que permitirían iniciar un camino de mayor desarrollo del servicio civil, en el marco del proceso de modernización que tenía como principal objetivo coordinar la reestructuración de las entidades de la función ejecutiva (Lacoviello et al., 2014).

En la figura 15 se pueden observar los índices de evaluación para medir la eficacia del talento humano en la función pública, herramientas que se utilizan para poder evaluar las mejoras o no de un país.



Figura 15

Calidad de la función pública



Nota. Álvarez, F., 2025.

Eficiencia (E)

La evaluación del grado de optimización de la inversión en capital humano en el sistema de Función Pública requiere un enfoque multidimensional que considere las interacciones entre la política fiscal, las condiciones del mercado laboral y la capacidad del sistema para adaptarse a las necesidades cambiantes.

La coherencia entre estos elementos es esencial para garantizar que los recursos destinados a la inversión en capital humano se utilicen de manera eficiente y efectiva, contribuyendo al desarrollo del sector público y al bienestar general de la sociedad.

Se debe evaluar la calidad y la cantidad de programas de formación y capacitación disponibles para los empleados públicos, una adecuada inversión en estos programas puede dar como resultado un mejor desempeño y en la optimización de recursos.

La capacidad del sistema para retener a los empleados capacitados y talentosos es fundamental, las altas tasas de rotación pueden indicar problemas en la gestión del talento y desperdicio de recursos invertidos en capacitación.



Establecer indicadores claros para medir la eficiencia del talento humano, como el desempeño laboral, la satisfacción de los empleados y la calidad del servicio público implementando mecanismos de retroalimentación que permitan la mejora continua de los programas de formación y desarrollo, asegurando que la inversión se traduzca en resultados tangibles.

Mérito (M)

A diferencia de años anteriores, donde predominaban los concursos cerrados y la discrecionalidad para ocupar un cargo público, adoptar mecanismos más transparentes y basados en el mérito, lo que protege al sistema de la arbitrariedad y la politización.

El subsistema de reclutamiento y selección de personal es un proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.

Esta medida no solo promueve la igualdad de oportunidades entre los aspirantes, sino que también busca minimizar la influencia política en la selección de personal, lo que es fundamental para la profesionalización del servicio civil.

Consistencia Estructural (CE)

Se refiere a la cohesión y fortaleza del sistema de gestión del empleo público, es fundamental para asegurar que las políticas y prácticas del sector público estén alineadas con las prioridades estratégicas del gobierno, es esencial que



los procesos de selección, formación, evaluación y promoción del personal estén interrelacionados y sean coherentes entre sí, lo que contribuye a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del talento humano.

Una dirección consistente es crucial para asegurar que las decisiones y políticas se implementen de manera uniforme a través de las diferentes áreas del gobierno. Esto incluye la capacidad de los líderes para comunicar una visión clara, coordinar esfuerzos y asegurar que todos los sectores trabajen en sinergia hacia los mismos objetivos.

Los avances en la planificación y en la programación de la formación del personal son cruciales para mejorar la coherencia estratégica del servicio civil. Esto significa que cualquier esfuerzo por desarrollar habilidades y capacidades dentro del servicio civil debe estar estrechamente vinculado a las necesidades estratégicas del gobierno, garantizando así que los recursos humanos estén preparados para enfrentar los desafíos y cumplir con los objetivos establecidos.

La Capacidad Funcional (CF)

Es un concepto clave que se refiere a la habilidad de este sistema para mejorar y dirigir el comportamiento de los empleados públicos de manera positiva. Esta capacidad se determina a través de la combinación de tres dimensiones fundamentales:

- **Competencia:** se centra en la calidad de los recursos humanos en el sector público, implica la capacidad de garantizar que los empleados públicos tengan los niveles adecuados de formación y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva y estén preparados para enfrentar los desafíos del servicio público.
- **Eficacia incentivadora:** este aspecto evalúa cómo las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos motivan a los empleados a ser más productivos, a aprender continuamente y a ofrecer un servicio de calidad. La eficacia incentivadora se traduce en la implementación de sistemas de recompensas y reconocimiento que fomentan un ambiente de trabajo



positivo y proactivo, donde los empleados se sientan comprometidos y valorados.

- **Flexibilidad:** se refiere a la capacidad para adaptarse a los cambios y permitir la innovación dentro de las organizaciones públicas, la flexibilidad es esencial en un entorno en constante evolución, ya que facilita la respuesta a nuevas demandas y la implementación de mejoras para un funcionamiento del servicio público.

La Capacidad Integradora (CI)

La capacidad integradora de un sistema de servicio civil se refiere a su habilidad para alinear y armonizar las expectativas e intereses de diversos actores dentro de una organización pública, como son la dirección, los empleados y otros grupos de interés, como la ciudadanía o entidades externas. Para evaluar esta eficacia, se pueden considerar varios aspectos como los que se describen en la siguiente infografía:

[Aspectos de la Capacidad Integradora \(CI\)](#)

Para enriquecer su conocimiento, realice la actividad que se presenta a continuación:



Actividad de aprendizaje recomendada

Haciendo un recordatorio de los años anteriores en diciembre de 2004, el Servicio Civil Ecuatoriano presentaba serias debilidades, como un sistema de mérito deficiente, desigualdades salariales, conflictos internos y politización, todo en un contexto de restricciones fiscales. Esto ocasionó una evaluación muy baja, posicionando a Ecuador entre los últimos países en desarrollo del servicio civil, junto a Perú, Panamá, El Salvador y Honduras.



Desde 2008, ha habido avances significativos, impulsados por la nueva Constitución, el Plan Nacional para el Buen Vivir y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Estos cambios han mejorado aspectos como la implementación del mérito, la ordenación salarial y el fortalecimiento institucional.

Los resultados de los índices de calidad del servicio civil muestran progresos, especialmente en Mérito, Consistencia Estructural, y Capacidad Funcional, todos superando el 25 %. Sin embargo, los índices de Eficiencia (15 %) y Capacidad Integradora (10 %) aún están rezagados, reflejando desafíos, en la planificación del personal y en el diálogo con los representantes de los funcionarios.

Para conocer los índices de evaluación de la calidad del servicio civil aplicados en el diagnóstico del 2011 de Mercedes Lacoviello, le invito a revisar el siguiente documento: [Diagnóstico del servicio civil de Ecuador](#).

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 4. Índices para la evaluación de los sistemas de servicio civil

4.2. Análisis de los subsistemas de recursos humanos

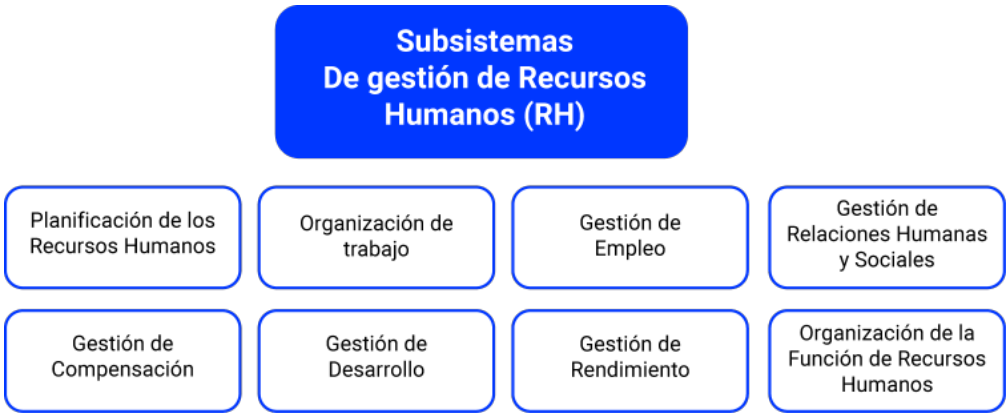
Contar con servidores públicos que operen de forma eficiente, eficaz, imparcial y transparente implica implementar procesos de planificación, selección, formación y remuneración que aseguren que estos profesionales posean los conocimientos y habilidades requeridos para sus funciones. Para ello, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP) señala los procesos que deben incluirse en los procesos del servicio civil.

En la siguiente figura se mencionan los subsistemas de gestión de recursos humanos:



Figura 16

Subsistemas de los recursos humanos



Nota. Álvarez, F., 2025.

A continuación, se detallan brevemente los subsistemas de gestión de recursos humanos.

4.2.1. Planificación de los Recursos Humanos

La planificación de Recursos Humanos (RH) es un componente crucial dentro de la gestión estratégica de una organización. Al considerar la planificación como un subsistema, se pueden identificar varias etapas y elementos clave que permiten a las empresas anticipar y adaptar su fuerza laboral a las necesidades cambiantes del entorno. A continuación, se describen los componentes mencionados:

- 1. Análisis de necesidades brutas de Recursos Humanos.** - Esta etapa implica la evaluación de las necesidades futuras de la organización en términos de personal. Se examinan tanto las necesidades cuantitativas (número de empleados requeridos) como cualitativas (habilidades, competencias y experiencia necesarias). Este análisis se basa en proyecciones de crecimiento, cambios en el mercado, y alteraciones en la estrategia empresarial.

2. **Análisis de disponibilidades.** - Aquí se evalúan los recursos humanos actuales y se proyecta su disponibilidad futura. Esto incluye la revisión de las capacidades y competencias de los empleados actuales, así como la identificación de posibles vacantes debido a jubilaciones, renuncias u otras salidas del personal. También se considera el potencial de desarrollo interno, a través de la formación y el desarrollo profesional.
3. **Análisis de necesidades netas de recursos humanos:** - Este proceso consiste en contrastar las necesidades brutas identificadas con las disponibilidades actuales y futuras. La diferencia entre lo que se necesita y lo que se tiene determina las necesidades netas de recursos humanos. Este análisis proporciona una visión clara de las brechas que deben ser abordadas.
4. **Programación de medidas de cobertura.** - Una vez identificadas las necesidades netas, se deben desarrollar estrategias y acciones para cubrir estas brechas. Esto puede incluir la contratación de nuevo personal, la formación y desarrollo de los empleados existentes, la reestructuración de equipos, o la implementación de políticas de retención de talento. Además, se pueden considerar alianzas estratégicas o la externalización de ciertos roles.

Por último, una planificación adecuada contribuye a la creación de políticas coherentes en otros subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación del desempeño y la compensación. Esto asegura una integración y cohesión en la gestión del talento, maximizando la efectividad organizacional en su conjunto.

4.2.2. Organización de trabajo

En un subsistema de organización del trabajo son dos los procesos diferenciados que deben contemplarse

1. **Diseño de los puestos de trabajo.** - Este proceso implica tomar decisiones cruciales sobre cómo estructurar cada puesto. Esto incluye determinar el nivel de especialización, tanto horizontal (división de tareas entre diferentes puestos) como vertical (niveles de jerarquía y responsabilidad



dentro de un mismo puesto). También abarca la estandarización de conductas, es decir, definir cómo se espera que un trabajador realice sus tareas y cuáles son los procedimientos para seguir.

2. **Definición de perfiles de los ocupantes.** - Este aspecto se centra en identificar las competencias y habilidades necesarias que deben tener los trabajadores para desempeñar adecuadamente sus funciones, esto incluye tanto conocimientos técnicos como habilidades interpersonales y actitudes que son esenciales para el éxito en el puesto.

Ambos procesos son fundamentales para asegurar que la organización funcione de manera eficiente y que los empleados estén bien equipados para cumplir con sus responsabilidades. Una buena planificación en estas áreas puede llevar a una mayor satisfacción laboral, mejor rendimiento y una mayor y alineación entre los objetivos organizacionales y las capacidades del personal.

A partir de la LOSEP, cada una de las instituciones, a través de sus respectivas Unidades Administrativas Talento Humano, debe confeccionar su propio manual sobre la base de sus necesidades y objetivos organizacionales y recibir la aprobación del Ministerio Relaciones Laborales. El Reglamento a la LOSEP (2016) indica:

El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos". (Art. 173)



4.2.3. Gestión de empleo

La Gestión del Empleo es un componente crucial dentro de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), ya que se encarga de manejar los procesos relacionados con la atracción, retención y salida de personal en una organización. Se detallan algunas de las áreas más relevantes que se deben considerar en este subsistema:

- El reclutamiento para cubrir los puestos de trabajo es abierto, de derecho y, de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. El personal que sea elegido por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente. [\[4\]](#)
- La inducción y capacitación mediante el proceso de integración de nuevos empleados, donde se les presenta la cultura organizacional, políticas y procedimientos. Capacitación para el desarrollo de habilidades y competencias a través de programas formativos que permitan a los empleados mejorar su desempeño.
- La identificación y desarrollo de empleados con alto potencial para ocupar posiciones clave en el futuro. Esto incluye planes de carrera y sucesión.
- Movilidad interna, mediante procesos que permiten a los empleados cambiar de puesto dentro de la organización, ya sea por promociones, traslados o rotaciones, fomentando el desarrollo profesional y la retención del talento.
- Implementación de sistemas de evaluación que permitan medir el rendimiento y desempeño de los empleados, proporcionando retroalimentación constructiva y estableciendo objetivos claros.
- Promoción de un entorno laboral diverso e inclusivo, donde se valoren diferentes perspectivas y se fomente la igualdad de oportunidades.
- Asegurarse de que todas las prácticas de gestión del empleo cumplan con la legislación laboral vigente, evitando problemas legales y promoviendo un entorno de trabajo justo.

Como se establece en el RG LOSEP (2016):



Luego de preparadas las bases, se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo con las bases del concurso constantes en la convocatoria”. (Art. 181)

4.2.4. Gestión del rendimiento

La gestión del rendimiento es un enfoque integral que busca maximizar la efectividad y el desarrollo de los empleados dentro de una organización. En la siguiente infografía, se desglosan las etapas clave de este proceso:

[Etapas clave del proceso de gestión del rendimiento](#)

La gestión del rendimiento no solo se centra en la evaluación y el control, sino que también promueve el crecimiento y el desarrollo continuo de los empleados. Este enfoque proactivo genera un ambiente de trabajo más motivador y colaborativo, lo que, a su vez, contribuye al éxito general de la organización.

Ahora, para reforzar lo aprendido, realice las siguientes actividades:

[4] La UATH tiene la responsabilidad de difundir la convocatoria en la página web de Socio empleo, de las carteleras institucionales, en las universidades e institutos de educación y en el periódico de mayor circulación (art. 14, norma de reclutamiento y selección).



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revisar el documento [Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Ecuador](#), de Mercedes Lacoviello, en el numeral 2 de este informe, presenta los resultados de la evaluación del Servicio Civil en Ecuador, finalizada en 2014 del Sistema Integrado de Recursos Humanos (RH).



2. Asimismo, le invito a dar lectura del capítulo IV del siguiente documento: [Diagnóstico institucional en América Latina y Ecuador](#). Luego de haber revisado el documento mencionado, cualquier duda o inquietud, estoy a las órdenes para tratar el tema en las tutorías semanales.
3. También le recomiendo realizar un cuadro comparativo de los años 2004, 2011 y 2014 en que se realizaron estos diagnósticos para que dé su punto de vista de mejoras en los subsistemas o se mantuvieron igual o peor.

Nota. Por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Unidad 4. Índices para la evaluación de los sistemas de servicio civil

4.2. Análisis de los subsistemas de recursos humanos

4.2.5. Gestión de compensación

La gestión de compensación es un componente crítico de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que se encarga de diseñar, implementar y evaluar las políticas y prácticas relacionadas con las remuneraciones y beneficios de los empleados. Este subsistema no solo abarca el salario base, sino también una variedad de compensaciones extrasalariales y no retributivas que buscan atraer, motivar y retener talento dentro de la organización.

La figura 17 indica los componentes, objetivos y contexto de la gestión de compensación.



Figura 17

Gestión de compensación



Nota. Álvarez, F., 2025.

A continuación, se detallan los elementos referidos:

Compensación Salarial:

- Salario base de remuneración fija que recibe el empleado por su trabajo.
- Bonificaciones son los pagos adicionales basados en el rendimiento individual o de la organización.
- El incremento salarial que puede ser anual o por méritos.

Compensación extrasalarial

- Los beneficios sociales incluyen seguros de salud, pensiones, y otros beneficios que proporcionan seguridad económica.
- Los incentivos pagos que se otorgan por el logro de objetivos específicos

La gestión de compensación en el sector público ha evolucionado hacia un enfoque más equitativo y transparente, buscando reducir las disparidades salariales y alinear las remuneraciones con el contexto del mercado laboral. Sin embargo, todavía existen áreas que requieren atención para lograr una equidad total en las compensaciones del sector público.

4.2.6. Gestión de desarrollo

La gestión del desarrollo es un componente fundamental en la administración de recursos humanos, ya que se centra en maximizar el potencial de los empleados y alinear sus habilidades con los objetivos organizacionales. A continuación, se detalla cómo se estructuran las políticas de promoción y carrera, así como las políticas de formación dentro de este enfoque:

- **Políticas de Promoción y Carrera.** - Estas políticas son esenciales para fomentar un ambiente de crecimiento y motivación dentro de la organización.
- **Políticas de Formación.** - Estas políticas se centran en el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias, desarrollar competencias, enfocar los esfuerzos en desarrollar habilidades técnicas y blandas que sean relevantes para el puesto del empleado.

La LOSEP (2016) ubica a la evaluación de desempeño como uno de los instrumentos clave para definir ascensos en la carrera administrativa y el otorgamiento de bonificaciones. Esto es un paso adelante respecto al momento del diagnóstico anterior, donde la antigüedad tenía un mayor peso que las competencias (Art. 76).

En conclusión, al invertir en el crecimiento de sus empleados, las organizaciones no solo mejoran el desempeño individual, sino que también fortalecen su capacidad para alcanzar objetivos estratégicos a largo plazo.



4.2.7. Gestión de las relaciones humanas y sociales

La gestión de las relaciones humanas y sociales en una organización es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. En la siguiente infografía, se desglosan algunos de los aspectos clave de este subsistema que sirven como motivación para un mejor desempeño:

[Aspectos clave de la gestión de las relaciones humanas y sociales](#)

En resumen, la gestión de las relaciones humanas y sociales es un componente esencial para el éxito de cualquier organización. Al priorizar la comunicación, el bienestar de los empleados y un entorno laboral positivo, las organizaciones pueden mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

4.2.8. Organización de la Función de Recursos Humanos

La organización de la función de recursos humanos en el ámbito público es fundamental para garantizar un sistema de gestión eficiente y eficaz. A continuación, se presenta un análisis de los dos ejes propuestos en relación con la gobernanza y administración del sistema de recursos humanos.

1. **Directivos Públicos:** Políticas para el fortalecimiento del segmento directivo y resultados de su aplicación a lo largo del tiempo. El enfoque en directivos públicos es crucial, ya que estos líderes son responsables de la implementación de políticas y la dirección estratégica de las entidades.

Las políticas para fortalecer este segmento pueden incluir:

- **Desarrollo Profesional:** mediante la implementación de programas de capacitación y formación continua que permitan a los directivos mejorar sus competencias y habilidades de liderazgo.
- **Evaluación del desempeño:** establecer sistemas de evaluación que no solo midan el rendimiento, sino que también fomenten la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión.



- **Planificación de sucesiones:** desarrollar planes de sucesión para asegurar la continuidad en el liderazgo y la gestión del talento humano, mitigando el impacto de la rotación de personal en puestos clave.



Los resultados de estas políticas pueden medirse a través de indicadores como la satisfacción laboral, la retención de talento, el desempeño organizacional y la calidad del servicio público.

2. **Rectoría y Operación del Sistema:** jerarquía institucional y capacidad de la entidad rectora del sistema y de las áreas de RR. HH. en las Entidades Públicas. La rectoría del sistema de gestión de recursos humanos debe ser clara y efectiva. Esto implica:

- **Estructura jerárquica:** definir roles y responsabilidades dentro de la jerarquía institucional, asegurando que haya una clara línea de mando y que se establezcan relaciones de colaboración entre las entidades rectoras y las áreas de RR. HH.
- **Capacitación de áreas de Recursos Humanos:** fortalecer las capacidades técnicas y de gestión del personal de recursos humanos, proporcionando formación en áreas clave como legislación laboral, gestión del talento y desarrollo organizacional.
- **Coordinación interinstitucional:** fomentar una comunicación fluida entre la entidad rectora y las áreas de RR. HH., facilitando la implementación de políticas coherentes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Monitoreo y evaluación:** institucionalizar procesos de monitoreo y evaluación que permitan analizar la efectividad de las políticas de recursos humanos y la adecuación de la estructura organizativa, a las necesidades del servicio público.

La calidad de la coordinación entre ambos actores (la entidad rectora y las áreas de RR. HH.) es fundamental para el éxito del sistema de gestión de recursos humanos. Una coordinación efectiva, puede facilitar la identificación de áreas de mejora, optimizar procesos y asegurar que las políticas implementadas respondan a las realidades y desafíos del entorno público.

Para enriquecer su conocimiento, realice las actividades que se presentan a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas



1. Estimado estudiante, le recomiendo continuar con la revisión del documento: [Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Ecuador](#) de Mercedes Lacoviello junto con su equipo de trabajo: Luciano Strazza y Yanina Azzolina donde encontrarán un progreso “sistémico” del Servicio Civil Ecuatoriano en las instituciones públicas, es decir, de un inicio promisorio que necesita ser profundizado y sostenido en el tiempo.
2. Realice la autoevaluación de la unidad 4 para comprobar sus conocimientos.

Conteste las 10 preguntas de elección múltiple propuestas en la autoevaluación. Se le recomienda que, si tiene un 80 % o más de respuestas correctas, concluya el estudio de esta unidad; caso contrario, revísela nuevamente.



Autoevaluación 4

1. El servicio civil en el marco del proceso de modernización tiene como principal objetivo:
 - a. Coordinar la reestructuración de las entidades de la función ejecutiva.
 - b. Cambios significativos de los empleados.
 - c. Involucrar a la ciudadanía.
 - d. Restablecer las condiciones de trabajo.
2. Con la aprobación de la LOSEP en 2010, se establece:
 - a. Articular las políticas públicas.
 - b. La gestión y la inversión pública.



- c. Un nuevo marco normativo.
- d. Unificación y politización.

3. Para realizar un análisis de calidad de la función pública se rigen en cinco índices, siendo uno de ellos:

- a. Capacidad funcional.
- b. Lineamientos.
- c. Reglamentos.
- d. Normas legales.

4. El índice de eficiencia hace referencia:

- a. Creación de mecanismos de rendición de cuentas.
- b. Procedimientos que rigen aspectos fundamentales.
- c. Provisión de servicios.
- d. Optimización de la inversión en capital humano.

5. En años anteriores, para ocupar un cargo público, se realizaba mediante:

- a. Asesoramiento técnico.
- b. Concursos cerrados.
- c. Actuar de manera imparcial.
- d. Marco de legitimidad.

6. El concurso de méritos y oposiciones selecciona al personal:

- a. Más idóneo.
- b. Prioridades de gobierno.
- c. Con decisiones políticas.
- d. Personal de campañas políticas.

7. La consistencia estructural se refiere a:

- a. Cohesión y fortaleza del sistema de gestión pública.
- b. Diferenciar a los funcionarios de los demás servidores públicos.

- c. La formación y el desarrollo de los líderes.
- d. Desafíos que enfrenta la administración pública.

8. Una dirección consistente es importante porque permite:

- a. Asegurar que las decisiones políticas se efectúen en las diferentes áreas del gobierno.
- b. Promueve la igualdad de oportunidades entre los servidores.
- c. La satisfacción de los empleados y la calidad del servicio público.
- d. Capacitaciones disponibles para los empleados públicos.

9. La capacidad funcional se refiere:

- a. Los servidores públicos sean responsables ante la sociedad.
- b. Aspecto crítico en la función pública.
- c. Habilidad para dirigir el comportamiento de los empleados públicos de manera positiva.
- d. Servicio público eficiente y respetuoso de los derechos ciudadanos.

10. La eficacia incentivadora para los servidores públicos se realiza mediante un sistema de:

- a. Transparencia en los procesos.
- b. Toma de decisiones.
- c. Gestión de recursos.
- d. Recompensas y reconocimientos.

[Ir al solucionario](#)





Semana 16

Actividades finales del bimestre

Repaso general de contenidos

Estimados estudiantes, para la preparación de sus evaluaciones presenciales de este segundo bimestre, revisar cada uno de los temas descritos, sugiero consideren las siguientes recomendaciones:

- Realizar las autoevaluaciones de cada unidad 3 y 4.
- Analizar las respuestas correctas de las evaluaciones parciales en línea.
- Reconocer fechas y autores mediante un organizador gráfico al leer los temas.
- Estimado estudiante, le invito a conectarse a la clase tutorial para resolver el siguiente *quiz* de repaso de los temas que se han visto en este bimestre, espero su participación.

[Repaso Segundo Bimestre](#)





4. Solucionario

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El servicio civil debe estar alineado con los objetivos institucionales, garantizando que la administración pública funcione de manera óptima.
2	a	Carrera profesional de los empleados públicos que trabajan en las diferentes administraciones del Estado, encargados de garantizar la continuidad del servicio público y el funcionamiento del Estado.
3	a	La neutralidad en el servicio civil implica que los funcionarios públicos deben desempeñar sus funciones de forma objetiva e imparcial, sin dejarse influir por intereses políticos, ideológicos o personales. Este principio garantiza que la administración pública se mantenga enfocada en el interés general y en los objetivos institucionales, independientemente de los cambios de gobierno.
4	b	Las funciones del servicio civil son: planificación y ejecución de políticas públicas, provisión de servicios, regulación y supervisión, asesoramiento.
5	b	El acceso a los puestos en el servicio civil debe basarse en el mérito y la capacidad, a menudo a través de concursos o evaluaciones, son seleccionadas y promovidas en función de su mérito y habilidades.
6	a	La Ley del Servicio Público, promulgada en 2008, tiene como objetivo modernizar el servicio civil y establecer un marco regulador que promueva la meritocracia, la transparencia y la ética en la administración pública.
7	d	Garantizar el trabajo estable, justo y digno en la diversidad de formas: proporcionar condiciones laborales, equitativas y proteger los derechos de los trabajadores en todas sus formas.
8	d	El Objetivo 12 del Plan Nacional para el Buen Vivir hace referencia a la construcción de un Estado democrático que promueva la vida digna, la participación ciudadana, y la justicia social. Esto implica fortalecer instituciones, garantizar derechos, y asegurar que la gestión pública esté orientada al bienestar de todos, especialmente de los más vulnerables.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	a	El Ministerio de Trabajo tiene un rol clave en la gobernanza del servicio civil, ya que diseña y ejecuta políticas efectivas para la gestión del talento humano, incluyendo aspectos como la clasificación de puestos, remuneraciones, capacitación, y evaluaciones de desempeño.
10	a	Las competencias del Plan Estratégico Institucional son: Evaluación y control del servicio público, fortalecimiento y desarrollo institucional de las entidades públicas, selección, desarrollo y promoción del talento humano.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del sector público, según lo establece la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), es el eje central para organizar, regular y gestionar eficazmente los recursos humanos en las instituciones del sector público. Este sistema busca asegurar procesos técnicos y meritocráticos en selección, evaluación, desarrollo y desvinculación del personal.
2	c	Los subsistemas son los siguientes: planificación del talento humano, clasificación de puestos, reclutamiento y selección, formación, capacitación, y evaluación del desempeño.
3	d	Se consideran las actividades prestadas por las instituciones públicas a favor de la ciudadanía. La segunda se relaciona con la función pública y las personas que laboran en ellas, conocidas como "servidoras y servidores públicos".
4	b	La Constitución de la República del Ecuador de 2008, las personas que laboran en la función pública
5	a	Propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones.
6	c	Se rige por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento, así como por diversas normativas emitidas por entidades gubernamentales.
7	c	El principio de calidez, dentro de la administración pública, implica brindar atención amable, respetuosa y empática a los usuarios del servicio. Este principio busca humanizar la gestión pública, promoviendo relaciones cercanas y de confianza entre el Estado y los ciudadanos.
8	b	La obligación de los servidores públicos de tomar decisiones basadas en criterios objetivos, lógicos y fundamentados, buscando siempre el interés general y el bienestar de la sociedad.
9	a	La Gestión del Talento Humano, por lo tanto, no solo debe centrarse en el cumplimiento normativo, si no, también en el bienestar de los trabajadores, lo que redundará en un mejor desempeño y en el éxito de la organización.
10	b	Ministerio del Trabajo (MDT), antes conocido como Ministerio de Relaciones Laborales.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Francisco Longo, profesor y director del Centro de Gobernanza Pública de Esade. Ha sido miembro del Comité de Expertos en Administración Pública de Naciones Unidas (2011-2018).
2	d	La reforma normativa (Constitución, PNBV, LOSEP) ha sido clave para implementar cambios en los subsistemas del servicio civil.
3	b	El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile ha sido diseñado para asegurar la selección de funcionarios idóneos para cargos de liderazgo en la administración pública, buscando un equilibrio entre aspectos políticos y técnicos.
4	c	La administración pública en México ha desempeñado un papel fundamental en la estabilidad del sistema político, como un mecanismo social, y atención a las necesidades de los ciudadanos.
5	d	En la década de los noventa, Brasil impulsó una reforma profunda del Estado, liderada por Bresser-Pereira, en la que se destacó la incorporación de la meritocracia como principio central del servicio civil. Se buscó fortalecer la profesionalización del servicio público, estableciendo criterios más rigurosos para el ingreso, permanencia y promoción de los funcionarios, con un enfoque orientado a resultados, eficiencia y responsabilidad.
6	a	La función pública en los Estados Unidos se caracteriza por su enfoque en la flexibilidad y la adaptabilidad, diferente a los sistemas más rígidos y permanentes que se encuentran en Europa continental.
7	a	Australia se destacaba por su fuerte intervención estatal y un servicio civil centralizado y apolítico, el ingreso al servicio civil se realizaba mediante un sistema de exámenes, lo que aseguraba la profesionalidad y la independencia de los funcionarios.
8	d	Se distingue por su activa intervención estatal en la economía, lo que ha permitido la creación de un robusto Estado de bienestar.
9	a	El sistema político y administrativo de Francia refleja una larga tradición de centralización del poder estatal y profesionalización del servicio público. Este modelo se basa en cuerpos altamente especializados de funcionarios, reclutados a través de concursos exigentes y formados en instituciones como la ENA. La estructura busca garantizar eficiencia, estabilidad y calidad en la gestión pública.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

10	a	El sistema político y administrativo de Holanda presenta peculiaridades que marcan su operatividad y la interacción entre sus diversas agencias y actores.
----	---	--

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Se pueden ver signos de avance incipiente que permitirían iniciar un camino de mayor desarrollo del servicio civil, en el marco del proceso de modernización que tenía como principal objetivo coordinar la reestructuración de las entidades de la función ejecutiva.
2	c	Se establece el nuevo marco normativo acorde a los nuevos lineamientos constitucionales: a partir de esta ley han existido mejoras en el sistema del servicio civil.
3	a	Para realizar un análisis comparativo de calidad de la función pública se rigen en cinco índices: Eficiencia, Mérito, Consistencia Estructural, Capacidad Funcional y Capacidad Integradora, a continuación.
4	d	La evaluación del grado de optimización de la inversión en capital humano en el sistema de Función Pública requiere un enfoque multidimensional que considere las interacciones entre la política fiscal, las condiciones del mercado laboral y la capacidad del sistema para adaptarse a las necesidades cambiantes.
5	b	En años anteriores, donde predominaban los concursos cerrados y la discrecionalidad para ocupar un cargo público, adoptar mecanismos más transparentes y basados en el mérito, lo que protege al sistema de la arbitrariedad y la politización.
6	a	Selecciona a la o al aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.
7	a	Se refiere a la cohesión y fortaleza del sistema de gestión del empleo público, es fundamental para asegurar que las políticas y prácticas del sector público estén alineadas con las prioridades estratégicas del gobierno.
8	a	Una dirección consistente garantiza que las decisiones políticas tomadas por las autoridades se implementen de forma coherente y sostenida en todas las áreas del gobierno. Esto fortalece la gobernabilidad y asegura que los objetivos institucionales se traduzcan en acciones concretas a nivel operativo.
9	c	La capacidad funcional se entiende como la habilidad del sistema de gestión pública para orientar y coordinar de manera efectiva el comportamiento de los servidores públicos, alineándolos con los objetivos institucionales. Esto incluye liderazgo, claridad en roles, y un entorno que incentive el desempeño positivo.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

10

d

La eficacia incentivadora se traduce en la implementación de sistemas de recompensas y reconocimiento que fomentan un ambiente de trabajo positivo y proactivo, donde los empleados se sientan comprometidos y valorados.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Glosario

Glosario

Término	Definición
Acreditación	Proceso de evaluación que garantiza que una institución o programa cumpla con ciertos estándares de calidad.
Administración Pública	Conjunto de organismos y entidades que gestionan los asuntos del Estado y brindan servicios a la ciudadanía.
Ascenso	Proceso mediante el cual un servidor público es promovido a un cargo de mayor responsabilidad y remuneración.
Agente Público	Persona que ocupa un cargo en la administración pública, ya sea de manera electa o nombrada.
Auditoría	Revisión y evaluación sistemática de las cuentas y operaciones de una entidad pública.
Capacitación	Programas de formación y desarrollo profesional destinados a mejorar las competencias y habilidades de los servidores públicos.
Carrera Administrativa	Sistema que regula el ingreso, permanencia, promoción y retiro de los servidores públicos en el Ecuador, garantizando la meritocracia y la estabilidad laboral.
Código de Ética	Conjunto de principios y normas que rigen la conducta de los servidores públicos, promoviendo la integridad y la transparencia en el ejercicio de sus funciones.
Contratación Pública	Proceso mediante el cual el Estado adquiere bienes y servicios, que debe seguir ciertos lineamientos legales para asegurar la transparencia y la competencia.
Convocatoria	Proceso formal mediante el cual se informa sobre la disponibilidad de vacantes en el sector público y se invita a los interesados a postularse.
Derechos Laborales	Conjunto de derechos que protegen a los servidores públicos en su relación laboral, incluyendo el derecho a un salario justo, a la capacitación y a condiciones dignas de trabajo.



Término	Definición
Descentralización	Proceso mediante el cual se distribuyen competencias y recursos a niveles de gobierno más cercanos a la ciudadanía.
Desempeño	Evaluación del rendimiento y la eficacia de un servidor público en sus funciones.
Eficiencia	Capacidad de realizar tareas o gestionar recursos de manera óptima, minimizando el desperdicio.
Equidad	Principio que busca garantizar la igualdad de oportunidades y trato en el acceso a los servicios públicos.
Estabilidad Laboral	Garantía que tienen los servidores públicos de no ser despedidos sin causa justificada, una vez que han superado el periodo de prueba.
Evaluación del Desempeño	Proceso de revisión y análisis del rendimiento laboral de los servidores públicos, que puede influir en promociones, ascensos o sanciones.
Gobernanza	Proceso mediante el cual se toman decisiones y se gestionan los recursos públicos en beneficio de la sociedad.
Meritocracia	Principio que establece que el acceso y la promoción en la carrera administrativa deben basarse en el mérito, es decir, en las capacidades y logros de los postulantes.
Normativa	Conjunto de leyes, reglamentos y disposiciones que regulan el funcionamiento del servicio civil y la carrera administrativa.
Organismo de Control	Entidades encargadas de supervisar y regular el cumplimiento de las normas y procedimientos en la administración pública.
Participación Ciudadana	Proceso mediante el cual los ciudadanos influyen en la toma de decisiones públicas.
Periodo de Prueba	Tiempo durante el cual un nuevo servidor público es evaluado en su desempeño antes de obtener estabilidad laboral.
Plan de Carrera	Estrategia que permite a los servidores públicos visualizar su desarrollo profesional dentro de la administración pública, incluyendo posibles ascensos y capacitaciones.
Planificación Estratégica	Proceso de definir objetivos y establecer estrategias para alcanzar metas en la administración pública.



Término	Definición
Política Pública	Conjunto de acciones y decisiones adoptadas por el Estado para abordar problemas sociales, económicos o ambientales.
Prestación de Servicios	Acciones realizadas por la administración pública para satisfacer las necesidades de la población.
Rendición de Cuentas	Proceso mediante el cual los servidores públicos informan sobre su gestión y el uso de recursos.
Sanción Administrativa	Medida disciplinaria impuesta a un servidor público por incumplimiento de sus deberes o por conducta inapropiada.
Selección	Proceso mediante el cual se elige a los candidatos más aptos para ocupar un cargo en la administración pública, generalmente a través de exámenes y entrevistas.
Servidor Público	Persona que trabaja en una entidad del sector público, desempeñando funciones en beneficio de la sociedad.
Sistema Nacional de Servicio Civil	Estructura que organiza y regula el servicio civil en el país, promoviendo la eficiencia y la calidad en la administración pública.
Transparencia	Principio que busca garantizar el acceso a la información pública y la claridad en la gestión gubernamental.
Vacante	Cargo o puesto de trabajo en el sector público que está disponible para ser ocupado.
Vinculación	Relación establecida entre diferentes entidades públicas y/o privadas para trabajar en conjunto en proyectos o iniciativas.





6. Referencias bibliográficas

- Álvarez, B., Indacochea, B., Álvarez, A., Figueroa, M., & Yoza, N. (2018). *Gestión del talento humano orientada al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos*. Polo del Conocimiento.
- Aristóteles. (1982) *Política*. Editorial Aguilar; Madrid.
- Asamblea Nacional. (2011). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. (Registro Oficial 418). Última modificación: 25 de enero de 2016.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP* (Registro Oficial Suplemento 48). Última modificación: 19 de mayo de 2017.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP*. (Registro Oficial Suplemento 48). Última modificación: 19 de mayo de 2017.
- Asamblea Nacional. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. (Registro Oficial Suplemento 294). Última modificación: 28 de marzo de 2016.
- Ballart, X. y Ramió, C. (2000): *Ciencia de la administración*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe*. Washington D. C.: Autor.
- Bautista, O. (2001). *La ética en los Servidores Públicos*. México.



- Bautista, O. (2007). *Ética y política: valores para un buen gobierno*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) México.
- Berner, H. (2023). *Sistema de Alta Dirección Pública chileno*. Santiago de Chile:
- BID - DRP (2006) *"Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina"*. Koldo Echebarría Ed. BID. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia.
- Carvalho, L. (2019). *La función pública en el mundo: rasgos jurídicos, tendencias y retos de siete modelos comparados*. Ediciones Universidad de Salamanca. Vol. (7). 41-66.
- Cavalcante, P., & Carvalho, P. (2014). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública*, 48(6), 1331-1355, <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002>
- CLAD-ONU. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución Nro. 11 de la "Declaración de Santa Cruz de la Sierra"), Bolivia, 14-15 de noviembre.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Registro Oficial 449. Última modificación: 25 de enero de 2021.
- Cortina, A. (1998). *Hasta un pueblo de demonios*. Editorial Taurus, Madrid.
- Espinoza, V., Cachipundo, M. (2024). *El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano*. Podium (45) 33 – 52. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>



- Fierro, A. (2023). *Leyes del servicio civil como herramienta del Estado de derecho: Experiencias de Argentina, Chile, México y Perú*. Rendición de Cuentas, 1(1), 71-96.
- Gobierno de Ecuador (2008). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Ecuador.
- Gruta, L. (2018). *El servicio civil en el Gobierno Federal de los Estados Unidos de América: Antecedentes históricos y situación actual*. Conferencia presentada en el XIII Congreso Nacional y VI Congreso Internacional sobre Democracia, Universidad Nacional de Rosario.
- Hart, H. (2011). *El concepto de derecho* (A. Perrot, trad.). Marcial Pons.
- Iacoviello, M. (2009). *Diagnóstico institucional del sistema de servicio civil de Chile*. Evaluación Final Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil. BID.
- Iacoviello, M. (2011). *Diagnóstico del Servicio Civil de Ecuador*. BID.
- Iacoviello, M. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Ecuador*. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Capacidad Institucional del Estado
- Ildefonso R. (2004) *Tres modelos comparados de función pública y sus procesos de selección*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.s!
- Kung, H. (1991). *Proyecto de una ética mundial*. Editorial Trotta, Madrid.
- Lafuente, M. (2023). *Gestión de Personas en el Sector Público Chileno*. Presentación en ADP: Logros, aprendizajes y tareas pendientes, Santiago de Chile.
- Linares, O. (2023). *Desigualdad de derechos laborales y su relación con el servicio civil meritocrático en el sector público del Perú*. SCIENDO, 26(1), 35–39. <http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2023.005>



- March, J., Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions*. New York, Free Press.
- McGregor, D. Solano, P. (1996). "Data Requirements and Availability", en Hans A.G.M. Bekke, James L. Perry y Theo A.J. Toonen (eds.), *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Indiana University Press.
- Mendoza, G. (2020). *Servicio civil en América Latina a partir de las reformas administrativas*. Contexto (9) 46-56.
- Merton, R. (2002). *La división del trabajo social de Durkheim*. (99), 201-209.
- North, D. (1993). *Institución, cambio institucional y desempeño económico*. FCE. México.
- Observatorio de la Función Pública. (2022). *Una Iniciativa para la transparencia*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Parada, R., & Fuente, J. (2017). *Derecho de la función pública* (1.ª ed.). Civitas. Thomson Reuters.
- Pardo, M. (2024). *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. (8.ª Serie). México.
- Ramió, C., & Salvador, M. (2005). Servicio civil en América Latina: Reflexiones y propuestas tentativas. *Revista de la Universidad Nacional del Litoral*, 5(6), 63-90. Universidad Nacional del Litoral.
- Ramos, C., Milanesi, A., Casa, M., (2018). *Desafíos de la construcción de servicios civiles en Brasil y Uruguay*. Rev. Serv. Público Brasília 70 (1), 157-187.
- Rodríguez, J. (1998). *Principios de ética pública*, Montecorvo, Madrid.
- Rodríguez, M. (2017). *La ética en la administración pública*. Publico. España, 8 (1) 111- 135.



Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2009). *"Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013"*. Resolución No. CNP-001-2009. (5 de noviembre de 2009).

Soto, C. (2013). *Régimen del servicio civil*. Chile.

Weber, M. (1999). *Economía y sociedad*. México. Fondo de Cultura Económica.

