

Capítulo 2

Fases de reclutamiento y selección del servidor público en el Ayuntamiento de Mexicali: Hacia una propuesta de mejora

Maleny Cerda Carrillo

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20258436>



Introducción

La profesionalización analizada desde las fases de reclutamiento y selección de servidores públicos aunados a un sistema del servicio profesional de carrera muestra oportunidades que se ubican desde la innovación de técnicas, herramientas y estrategias para trazar el rumbo de la administración municipal de Mexicali, tomado como ejemplo al marco jurídico existente, como lo plasma la Ley del Servicio Profesional de Carrera a nivel federal, instaurada en el año 2003 para el ingreso de personal calificado a cada una de sus dependencias.

Por lo tanto, el siguiente estudio de caso inicia con la focalización del problema a nivel municipal, donde se señalan los principales factores que intervienen en el Ayuntamiento, presentando una marcada deficiencia de mecanismos que sean capaces de llevar una adecuada administración y gestión de recursos humanos, resultando con ello un crecimiento gradual de su personal.

Un modelo aunado a la profesionalización del servidor público consta de diferentes etapas, por lo que, para efectos del siguiente proyecto, solo se centrará en aquellas concernientes al reclutamiento y selección del personal, ya que estos dos procedimientos son esenciales para conocer las características que identifican al candidato idóneo de ser contratado.

De igual manera, se hace hincapié en la distribución del recurso presupuestal anual, debido a que más de la mitad del presupuesto es asignado al concepto de gasto corriente, desestabilizando otras partidas esenciales dirigidas a la ciudadanía que necesita cubrir la administración municipal por mandato constitucional.

Entonces, la situación financiera que prevalece en la administración municipal desencadena una crisis del manejo de recursos humanos, vincu-

lada con la distancia de rendición de cuentas y transparencia fundamental que establezca el ingreso de perfiles adecuados y polivalentes para ser incluidos en cada una de las áreas de trabajo que así lo convenga.

Sustento teórico

La importancia de profesionalizar las fases de reclutamiento y selección en el Ayuntamiento de Mexicali

Los principios de profesionalización se contemplan en las atribuciones que llevo a cabo (Weber, 2002, p. 175), quien contextualiza el carácter del servidor público en una determinación hacia la dominación burocrática que es identificada por sujetarse al interés de una posibilidad universal de reclutamiento de los más calificados profesionalmente.

A lo anteriormente señalado, se destaca el ingreso de personal calificado por medio de la implementación de técnicas innovadoras que buscan la realización de funciones por parte del servidor público, con mejoras institucionales, que respondan al bienestar común.

Ante esta argumentación, sobresale y hace su aparición la Nueva Gestión Pública como una corriente que analiza este panorama, en la que en sus principios (Du Gay, 2012, p. 193) se aprecia a una organización aplanada, donde prevalece un menor control directo y riguroso que el centralizado, y utilización de un presupuesto descentralizado.

De este modo, el recurso humano dentro de la esfera pública forma parte de un contexto esencial para alcanzar metas y objetivos planeados; por lo tanto, se define (Acosta, 2008, p. 81) como el conjunto de personas que laboran en una organización determinada, mientras que al utilizar el mismo término en plural se refiere al área que tiene la función de administrar el personal.

Es importante tener en cuenta que el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de aplicar procedimientos que ayuden a identificar los perfiles adecuados, para de esta manera poder ingresar al personal idóneo, con el objetivo de brindar respuesta oportuna al ciudadano por medio de servidores públicos capaces de realizarlo.

Para esto, se ha analizado que la profesionalización es fundamental desde el inicio del proceso de acercamiento con los candidatos a ocupar

un cargo público, es decir como lo menciona (Longo, 2013, p. 5) es necesario prestar atención en el proceso inicial de planificación vinculadas a las etapas de reclutamiento y selección de personal para el acceso a los cargos correspondientes.

Reclutamiento y selección de personal a través mecanismos de innovación

La corriente que propone y desarrolla acciones encaminadas al ejercicio de adaptación de un sistema eficiente y eficaz de los servidores públicos, concerniente al presente estudio de caso, es la teoría de la Nueva Gestión Pública.

La Nueva Gestión Pública en la investigación está relacionada con la manera de adaptar y adecuar mecanismos de reclutamiento y selección en el sector gubernamental de la administración del municipio de Mexicali, donde las contribuciones que expone la teoría se enfocan en proporcionar mejoras al momento de llevar a cabo una búsqueda e ingreso del recurso humano competente, evitando así problemáticas institucionales que imposibiliten el manejo, administración y gestión adecuada del recurso humano.

La necesidad de centrarse en las dos fases fundamentales para el acceso primordial de servidores públicos surge por medio de las formulaciones que emite la presente corriente de gestión, entrelazando las pautas que emite un Servicio Civil de Carrera, donde solo se ingrese a servidores públicos con capacidades correspondientes a su perfil de puesto.

Iniciar el procedimiento de innovación de recursos humanos a través de las dos etapas expuestas con anterioridad es de suma importancia porque se requiere de la adaptación al contexto en el que interactúan los recursos humanos; de lo contrario, implantar un modelo de profesionalización completo con todas las etapas que esto conlleva produciría un efecto dinamizador, tanto en el ambiente organizacional como en su estructura financiera.

Por esta razón, la profesionalización en coordinación con la Nueva Gestión Pública y de la mano con un modelo de servicio profesional de carrera ofrecen las alternativas de cambio esencial para detectar desde el

inicio del proceso, antes de su contratación, mecanismos como el análisis, revisión y decisiones objetivas en base a las necesidades de personal que ocurren en el Ayuntamiento de Mexicali, en el caso de así determinarlo.

Los principios rectores que se rescatan de la nueva gerencia pública y la profesionalización de las etapas correspondientes al reclutamiento y selección de los servidores públicos en el Ayuntamiento de Mexicali se encuentran encaminados a obtener un sistema capaz de provocar un cambio de mejora, que sea puesto en marcha por el Departamento de Recursos Humanos de la administración municipal.

Esta teoría está conformada por precursores interesados en el análisis objetivo de las decisiones que actores gubernamentales están realizando ante la innovación de técnicas y estrategias para aumentar la calidad de sus funciones, con la adecuación de un mecanismo de profesionalización contextualizado en el ambiente bajo el cual se encuentran laborando.

La NGP, enfocada en la inserción de un sistema de servicio civil de carrera, es explícita cuando aborda el fundamento dirigido a cualquier nación, región o institución que desee adoptarla, ya que pronuncia entre sus postulados que no es necesario mover todo el modelo completo de una nación que resultó exitosa en términos de profesionalización del servidor público, sino que, por el contrario, enuncia que lo mejor es trasladar aquellas técnicas que resulten ser apropiadas al contexto que se desea implementar.

La nueva gestión pública como herramienta de mejora y profesionalización de los servidores públicos

The New Public Management se origina mediante un paradigma de la administración, caracterizándose por la incorporación de herramientas ligadas a una gestión empresarial, por la vía de asuntos públicos, así mismo por la contribución con objetivo global de servicios más adecuados, conforme a las necesidades de los ciudadanos (Navas, 2010, p. 37).

Bajo esta conceptualización es posible encaminar esfuerzos compartidos para tomarse en cuenta, en la administración pública municipal, funcionando como elementos primordiales en la NGP, la cual desde su concepción básica señala que el término fue acuñado para poder establecer un cambio profundo en los procedimientos gerenciales del sector

público (Arellano, 2004, p. 30).

Actualmente, la Administración Pública Federal cuenta con un programa que lleva por nombre Gobierno Cercano y Moderno, el cual se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo, que consta de un objetivo principal, encaminado a mejorar la gestión pública gubernamental.

El programa incluye dos indicadores relacionados con el tema en cuestión, como lo son la competencia en las contrataciones y el índice de instituciones que tienen estructuras orientadas a objetivos estratégicos y recursos humanos profesionalizados (PGCM, 2016, p. 9).

Es necesario reconocer que, en la administración pública federal, se coadyuvan esfuerzos en materia de gestión pública, así como la eficaz implementación de concursos públicos donde son ofertados cargos de dependencias federales en igualdad de condiciones, para todos aquellos que se encuentren interesados en llevarlo a cabo, pero, sobre todo, en quienes posean las características que así lo determina el puesto presentado.

Otro de los preceptos importantes, que aporta fundamento a esta investigación, es el que hace referencia a que tanto los gobiernos como los políticos en turno procuren no caer en la tentación de aumentar su estructura, para de esta forma atenuar las problemáticas urgentes de desempleo, por lo que será necesario concientizar de mejor forma para que la inversión pública origine empleos temporales (Pagaza; 2004, p. 172).

Desde la aparición de esta corriente en la década de los ochentas, ha llevado consigo una serie de propuestas encaminadas al bienestar del Estado, donde las mejoras se conviertan en oportunidades de carácter imprescindible que impulsen la estabilidad a la administración pública y sea posible la observación del manejo adecuado de sus recursos públicos asignados.

Es interesante enfocarse en las iniciativas que expone, desde sus inicios, ya que funcionan como conductos para la obtención de la eficacia, eficiencia y estabilidad económica de los gobiernos, acercándose a un conjunto de herramientas para ser puestas en práctica en los servidores públicos inmersos en este ámbito.

La acepción de esta conjetura no pretendía que el recurso humano se concibiera como un elemento más de trabajo para la organización, sino que su reestructuración lógica la transformara, según Ingham, citado por

(Ruiz, 2012, p. 5), en la propia administración de los recursos humanos, ingresando entre sus prerrogativas la vinculación de factores indiscutibles que se hacían presentes en las organizaciones, principalmente hacia la motivación y la responsabilidad de parte del personal, persistentes en la cultura de gestión contemporánea.

Dentro de la nueva gerencia, las acepciones en cuanto a la estructuración de puestos se hacen presentes, por lo que (Aguilar, 2013, p. 143) considera oportuna la compactación de algunos niveles jerárquicos y de ciertas unidades de mando o de staff que sean innecesarias, con la finalidad de que se observe una administración más ligera.

El servicio profesional de carrera enfocado a la administración municipal de Mexicali es una de las propuestas de mejora para posibilitar el ingreso de nuevos servidores públicos, ya que dispone de mecanismos adecuados para la selección de empleados y logra avances progresivos en cada una de las áreas en las que se desarrollen distintas funciones.

Profesionalizar la plantilla de personal se presenta como uno de los métodos necesarios para pertenecer a la administración pública, porque se dirige a través de un camino aunado a la vía legal, donde se revisan cada uno de los requisitos, conocimientos y habilidades del solicitante, calificando si el perfil es idóneo o no.

Bajo esta óptica, la teoría vinculada al tema de estudio en cuestión es la Nueva Gestión Pública, porque se asocia al conjunto de herramientas fundamentales a practicarse por el empleado público, como la eficiencia, eficacia y calidad en el servicio.

The New Public Management es uno de los criterios que se originó como medio estabilizador con el objetivo primordial de empezar a dar pasos tendenciales a una nueva era de modernización estratégica del campo gubernamental.

Cabe mencionar que los elementos instruidos por esta teoría son las estrategias de inclusión, valoradas en el éxito propicio para el sector público, de tal sentido que sus acciones se denoten hacia la satisfacción ciudadana; por la eficacia y eficiencia reflejada en el ámbito gubernamental (Díaz, 2013, p. 177).

La duración de las etapas que conlleva un sistema profesional para la adaptación de instrumentos dentro de la esfera gubernamental es necesaria para realizar un análisis pertinente de todas las características que posee

el solicitante a ocupar la vacante disponible.

La Nueva Gerencia Pública, aunada a la profesionalización se construye con el propósito de crear estabilidad en las funciones desarrolladas en cada una de los componentes de la administración pública como: los recursos humanos, financieros y materiales.

El servicio profesional de carrera, posee un conjunto de lineamientos ligados a disposiciones de orden jurídico, en el que se suscribe su operatividad bajo un marco legal para brindar sustento y legalidad al procedimiento.

La profesionalización de empleados al servicio de en la administración pública mexicana, propone por medio de una Ley, beneficios, métodos vinculados a la transparencia en sus acciones para de esta forma innovadora, ocupar cargos públicos. (Martínez, 2013, p. 387).

Para fomentar un espacio destinado a profesionalizar a un grupo determinado de trabajadores inmersos en la administración pública a través de la identificación de habilidades conocimientos y mérito de cada persona participante en la convocatoria, también es posible analizar, como lo menciona (Arellano, 2013, p. 14), la permanencia inherente de decisiones políticas que influyen en la aplicación directa y reglamentaria de sus lineamientos.

La profesionalización ha de relacionarse, como lo señala (Arango, 2013, p. 2), con matices no solo por el cumplimiento de las normas suscritas en el cumplimiento del marco legal correspondiente, sino que también se prescribe en cuanto al esquema de conducta desarrollada en el campo laboral del empleado.

Además, es necesario referir que el procedimiento de reclutamiento y selección de personal realizado por un sistema de profesionalización, incluye métodos para estudiar, analizar y revisar a profundidad el perfil del concursante, para de esta manera proceder a su inserción. (Nogueda, 2012, p. 9).

La Nueva Gestión Pública, desde el desarrollo de sus contribuciones, ha proporcionado un conjunto de herramientas estratégicas y fundamentales para ser objeto de adaptación a una administración pública, con la finalidad de obtener resultados eficientes y eficaces.

Uno de los aspectos que conlleva el presente estudio es la relación

que se enmarca mediante esta corriente con el Servicio Profesional de Carrera, analizando criterios de mejora que se vinculen con el ámbito de la administración municipal en Mexicali.

Asimismo, como lo refiere (Vélez, 2011, p. 1), la corriente de la NGP hace frente al panorama del burocratismo excesivo aún presente en la administración pública, al cual se le atribuye el principal problema de estancamiento al interior del sector gubernamental.

Por esta razón, la teoría también incluye dentro de sus preceptos la profesionalización del servidor público, como un factor esencial para transitar hacia un panorama duradero, donde la selección del empleado se realice conforme a sus capacidades, conocimiento de las funciones a llevar a cabo, así como la disposición de sus servicios en tiempo y forma a disposición del ciudadano.

Metodología

Para la obtención de información, se aplicaron dos entrevistas con los actores clave principales; la primera se llevó a cabo con el Oficial Mayor del Ayuntamiento: Oscar Ortega Vélez y la segunda se realizó con el jefe del Departamento de Recursos Humanos: Graciela López Carrasco, con la finalidad de obtener información sólida y precisa relacionada con el procedimiento que se lleva a cabo en términos de reclutamiento y selección de personal.

El tipo de investigación que es incluido para el presente proyecto corresponde a la categoría de descriptiva y cuantitativa por la obtención de datos a través de un análisis en la investigación, por lo cual corresponde a un estudio de caso, de corte transversal, ya que se encuentra enfocado para que la importancia de la situación se delimite en un periodo determinado. A su vez, dentro de la investigación también se empleará el uso de base de datos, estadísticas, publicaciones y medios digitales sobre instituciones oficiales fidedignas para la recopilación de información sobre los procedimientos y manuales de organización.

Las fuentes de investigación son terciarias, ya que es información de carácter gubernamental, como el Periódico Oficial de Baja California (POEBC), la Unidad Municipal de Acceso a la Información (UMAI) y

el Reglamento de la Administración Municipal 2015 vigente. De esta manera, se tomó como referencia principal el presupuesto de egresos, la nómina general de servidores públicos adscritos al Ayuntamiento de Mexicali, así como las funciones principales del Departamento de Recursos Humanos, encomendadas por el Reglamento Municipal.

Para tomar en cuenta a la población objetivo, se elaboró un formato de entrevista, dirigida tanto hacia el Oficial Mayor como para el jefe del Departamento de Recursos Humanos, donde se distribuyen de forma ordenada y secuencial las principales interrogantes.

Resultados/discusión

A través de la búsqueda de información oficial, información bibliográfica, periodística y la aplicabilidad del trabajo de campo, se obtuvieron resultados aunados al actual panorama que se aprecia en el Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Mexicali; se presenta una deficiencia funcional del manual de procedimientos y una escasa solidez hacia el reglamento de la propia demarcación, para llevar a cabo en el contexto real las fases de reclutamiento y selección de personal.

Esto aunado a lo que la teoría de la Nueva Gestión Pública concibe en cuanto a la necesidad de aplicar lo establecido en el manual, para así en la práctica detectar el problema que no permite mejorar las dos etapas principales. (Arellano, 2000: 1).

Conclusiones

En la actualidad la administración pública de Mexicali, atraviesa por un cumulo de acontecimientos adversos y más en el ámbito financiero y en el manejo de los recursos humanos.

El destino del presupuesto anual para el concepto de gasto corriente, es un claro ejemplo de la dimensión que radica en las partidas presupuestales, alcanzando hasta un 79 por ciento en el primer trimestre del año 2017, en tanto que su plantilla de personal, prevalece en el alza, con una cifra 6,074 empleados, englobando a los de base y confianza.

Ante este panorama, se denota que al no contar con una aplicación viable del manual de procedimientos y de un marco legal, como un re-

glamento, enfocado en la búsqueda y selección de personal para cubrir vacantes disponibles, este se lleva a cabo mediante prácticas informales, englobándose aquí recomendaciones internas, propuestas sindicales o por servidores públicos que laboran en la organización, olvidando la validez que emita el manual y el reglamento.

Es así, que el manual no se utiliza para el reclutamiento y selección porque se encuentra desactualizado y no existen los recursos suficientes para actualizarlo, por lo que es más fácil recurrir a técnicas informales que no se encuentren representadas en un manual.

Referencias

- Acosta, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 85–102. <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Aguilar Villanueva, L. F. (2013). *Gobernanza y gestión pública: La nueva gestión pública. Sus orígenes y primera configuración*. Fondo de Cultura Económica.
- Arellano Gault, D. (2000). Aspectos organizacionales de los sistemas de servicio civil: Dimensiones y puntos críticos para la experiencia mexicana. *Iztapalapa*, 55, 129–150. <http://tesiuami.uam.mx/revista-suam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=653&article=664&mode=pdf>
- Arellano Gault, D. (2004). *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultados en América Latina*. Centro de Estudios para el Desarrollo Parlamentario, Cámara de Diputados. http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LIX/masalla_rein_gob.pdf
- Arellano Gault, D. (2013). ¿Burocracia profesional individualista o espíritu de cuerpo? Las contradicciones del servicio civil mexicano. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 58(2), 15–36. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(13\)71002-8](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(13)71002-8)
- Arango, A. (2013). Ética en el servicio de la administración pública mexicana. En *Hacia la institucionalización de la ciencia política en México* (pp. 1–18). Asociación Mexicana de Ciencia Política. <http://eprints.uanl.mx/6158/1/13.%20AMECIP-2013%20trabajo%20completo.pdf>

- Congreso de la Unión. (2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- Díaz, L. (2013). Nueva Gestión Pública y gobernanza: Desafíos en su implementación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 55, 177–194. [http://www.spentamexico.org/v8-n1/A14.8\(1\)177-194.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n1/A14.8(1)177-194.pdf)
- Du Gay, P. (2012). Capítulo V: Insuflando vida a las instituciones burocráticas del Estado: Algunas consecuencias ético-políticas de la reinención del gobierno. En *En elogio de la burocracia* (pp. 189–211). España Editores.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación (México, 12 de abril de 2006).
- Longo, F. (2013). *Diez años de Alta Dirección Pública en Chile. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay*. <https://www.serviciocivil.cl/sites/default/files/longo%2010%20anos%20adp%20chile%20-%20clad%20uruguay%202013.pdf>
- Martínez, P. (2013). Hacia la profesionalización de la función directiva en Latinoamérica. *Revista de Gestión Pública*, 1(2), 387–413. http://www.revistadegestionpublica.cl/Vol_I_No_2/Martinez.pdf
- México, Secretaría de la Función Pública. (2016). *Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013–2018: Explicación ciudadana*. <https://www.funcionpublica.gob.mx/web/docs/ua/ssfp/uegdg/banco/PGCM-2013-2018-WEB2sep.pdf>
- Navas, Q. (2010). Nueva Gestión Pública: Una herramienta para el cambio. *Revista Perspectiva*, 23, 36–38. <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%2023/036-038%20PERS%20OK.pdf>
- Noguera, A. (2012). *Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal de México* [Tesis de maestría, FLACSO México]. http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/2410/Noguera_A.pdf
- Pagaza, P. (2004). *Modernización administrativa: Propuesta para una reforma inaplazable*. El Colegio Mexiquense.
- Periódico Oficial del Estado de Baja California. (2013). Presupuesto de egresos del Municipio de Mexicali para el ejercicio fiscal 2013.

- <http://www.mexicali.gob.mx/transparencia/finanzas/presupuestos/egresos2013.pdf>
- Periódico Oficial del Estado de Baja California. (2014). *Presupuesto de egresos del Municipio de Mexicali para el ejercicio fiscal 2014*. <http://www.mexicali.gob.mx/transparencia/finanzas/presupuestos/egresos2014.pdf>
- Periódico Oficial del Estado de Baja California. (2015). *Presupuesto de egresos del Municipio de Mexicali para el ejercicio fiscal 2015*. <http://www.mexicali.gob.mx/transparencia/finanzas/presupuestos/egresos2015.pdf>
- Ruiz, L. (2012). Calidad en la gestión pública: Del azar a la necesidad. Documento preparado para la XIV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/Calidad%20en%20la%20Gestion%20Publica.%20Del%20Azar%20a%20la%20necesidad.pdf>
- Vélez, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Temas de Administración y Gestión Pública*, 1(1), 1–18. http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109133/Documentos/Una_mirada_a_los_nuevos_enfoques_de_la_gestion_publica.pdf
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad: La burocracia. Clases de dominación* (2.ª ed., pp. 173–182). Fondo de Cultura Económica. <https://zoonpolitikonmx.files.wordpress.com/2014/08/max-weber-economia-y-sociedad.pdf>

