

Transparencia en el proceso de selección y contratación de recurso humano en la Administración Pública durante el periodo comprendido 2014-2018

Transparency in selection and procurement process of human resource in Public Administration during period of 2014-2018

Eduardo Alfonso Alvarenga Mártir

Abogado, Notario y Maestro en Ciencia Política graduado de la Universidad Centroamericana
"José Simeón Cañas".
lic_alvarenga15@hotmail.com

Karla María Corvera Amaya

Egresada de Licenciatura en Relaciones Internacionales por la Universidad Francisco Gavidia
karlacorvera94@gmail.com

Marcela Alexandra Serrano Guevara

Egresada de Licenciatura en Relaciones Internacionales por la Universidad Francisco Gavidia
malexandrasg00@gmail.com

Recibido: 9 de mayo de 2020

Aprobado: 21 de mayo de 2020

DOI: 10.5377/ryr.v52i52.10643



RESUMEN

La transparencia de realizar y ejecutar procesos dentro de la Administración Pública es una herramienta cuya aplicación, por parte de las instituciones públicas de El Salvador, sufre de carencia y notoriedad, los procesos de selección y contratación de servicio público que presentan las instituciones de este estudio gozan de un nivel de transparencia medio, bajo el cual se identifican las deficiencias que poseen dichas entidades públicas durante la ejecución de las actividades que conforman el proceso. Por otro lado, con base en el análisis de resultados obtenidos se destacan los esfuerzos que llevan a cabo las diferentes entidades para alcanzar un nivel de transparencia significativo, tomando en cuenta modelos de otros países como es el caso del Estado de Chile cuyo sistema de selección y contratación fue tomado como comparativo, cuenta con un orden sistemático de las fases en las cuales se divide un proceso de selección y contratación.

Palabras clave: Transparencia, servicio público, instituciones públicas, selección y contratación.

ABSTRACT

Transparency of making and executing process inside Public Administration is a tool which is suffering lack of application and notoriety in El Salvador, selection and procurement process of public service that institutions present in this document is half level of transparency, on this, deficiencies are identified in public entities during the execution of the activities that take part of the process in mention. In the other side, based on the analysis from the results obtained, stand out some efforts that different entities make to reach a significative transparency level, counting with different models of another countries, for examples Chile's case which selection and procurement system was taken as a comparative, counting with a systematic order on the phases which the selection and procurement process is divided.

Keywords: *Transparency, public service, public institutions, selection and procurement.*

Introducción

La transparencia es denominada como la herramienta idónea por medio de la cual la sociedad civil de un Estado puede conocer los términos y parámetros bajo los cuales ejercen acciones sus respectivos gobiernos. Asimismo, es una forma eficaz que permite a la población de un territorio medir la gestión que realizan las autoridades públicas, entiéndase por gestión, todo la creación y ejecución de políticas, leyes y normativas formuladas con el fin de satisfacer las necesidades de una sociedad.

Para la ejecución de las actividades y acciones antes mencionadas, nos encontramos en presencia de individuos, que son quienes en definitiva realizan dichas tareas. Cada órgano, institución o entidad pública posee un colectivo de empleados, conocidos como empleados públicos, quienes se encargan de hacer que cada una de estas instituciones funcione, al operativizar su actuar (Asamblea Legislativa, 2011).

La calidad del servicio público obedece en buena medida a la labor realizada por quienes se desempeñan como empleados públicos; siendo por ello determinante que el acceso a las oportunidades laborales en el sector público sea producto del mérito, experiencia, idoneidad, capacidades y habilidades que estos posean en torno al cargo que ejercen en la Administración Pública.

En este sentido, mediante mayor difusión y conocimiento exista sobre las vacantes disponibles en instituciones del sector público, habrá una mayor cantidad de profesionales entre los cuales se pueda escoger a la persona adecuada para el desempeño del cargo, a su

vez, es igual de importante que el proceso que sigue la contratación de personal nuevo sea igual de transparente, así, aquellos perfiles de profesionales descartados sabrán que no han avanzado en dicho proceso.

Dentro de esta vertiente de contrataciones y selección de personal que llevan a cabo las entidades gubernamentales, en algunos Estados latinoamericanos como por ejemplo en Uruguay, Chile, Brasil, México, Costa Rica (BID, 2014) entre otros, se han creado leyes que han dado paso a la transmisión del conocimiento sobre cómo se ejecutan estos procesos de contratación ante toda la sociedad. No solamente la creación de leyes es lo que ha otorgado transparencia a este tipo de procesos, también la creación de instituciones especializadas cuyo ideal es la de ejecutar procesos claros, eficaces, eficientes y ante todo transparentes, donde no haya práctica alguna de corrupción.

Uno de los casos más significativos a nivel latinoamericano es el de la República de Chile, la cual desde el año 2003 cuenta con la Ley N°19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, por medio de la que se creó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

Dicha ley institucionalizó un proceso para el reclutamiento y selección de directivos de primer y segundo nivel jerárquico, basándose en el principio de mérito, excelencia, probidad y transparencia como sus principales parámetros, además de gestionar nuevas normativas que controlan el desempeño de los puestos de trabajo dentro de la administración pública.

El Sistema de Alta Dirección Pública tiene como finalidad mejorar la calidad, la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas chilenas con el objetivo de profesionalizar la función pública y optimizar las gestiones en beneficio a la población en materia de desarrollo estatal.

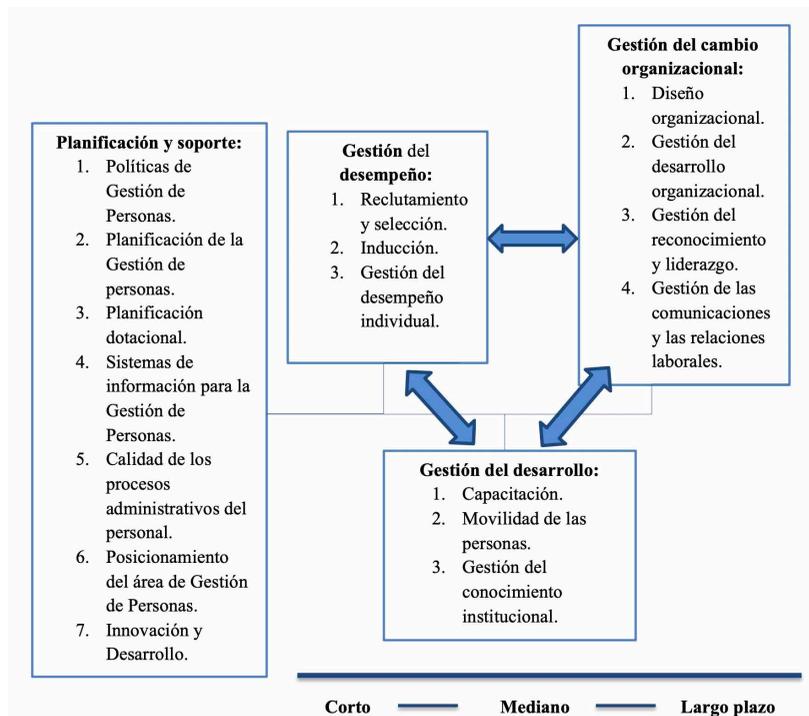
Desde el 2012 ha implementado un nuevo modelo denominado como “Modelo de cuatro ciclos” el cual se ha basado conforme a las necesidades de la administración pública, tiene como objetivo principal mejorar la atención al público por medio de procesos y componentes que garanticen el buen

funcionamiento dentro del sistema, lo cual aporta a la transparencia dentro del sistema.

Dicho modelo ha aportado a la construcción de transparencia dentro de la administración pública. Conforme a los objetivos de la presente investigación, el proceso que se acopla es el de Gestión del desempeño, el cual se basa en un enfoque de “Selección Basado en Evidencia” que analiza cuatro componentes centrales: descripción del cargo; competencias y predictores del desempeño; recursos del contexto y herramientas de evaluación.

Gráfico 1

Procesos y componentes del modelo de gestión del cambio organizacional



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil. (2012) Procedimiento de Reclutamiento y Selección

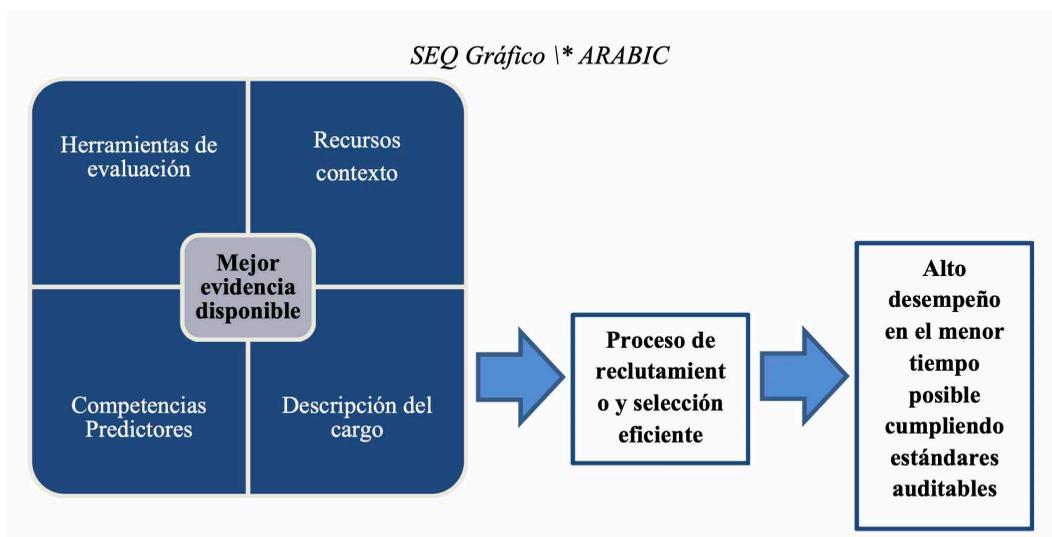
El propósito que tiene este modelo es reclutar a la persona más idónea para ejercer un cargo dentro de la administración pública, a través de una evaluación de competencias. Este enfoque exige justificar todas las decisiones tomadas durante el procedimiento para dejar la mayor evidencia posible que respalde la decisión final, lo cual también aporta a la transparencia.

Etapa I: Planificación del proceso

En esta etapa (Figura 1) se detecta la necesidad de cubrir una plaza, por lo cual, se comienza con las gestiones necesarias como la elaboración del perfil del puesto de trabajo, con especificaciones técnicas y cualitativas requeridas para el desarrollo de un buen desempeño en el cargo y posteriormente, se somete a revisión para continuar con la elaboración de la convocatoria.

Gráfico 2

Principales componentes del Enfoque de Selección Basado en Evidencia



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil (2013). Reclutamiento y selección en servicios públicos. Un enfoque basado en evidencia.

En noviembre de 2017 se aprobaron las normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas, a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el artículo 2°, letra q, de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil. El cual establece un proceso de reclutamiento y selección de recurso humano para la administración pública que se detalla en la Figura 1.

Etapa II: Reclutamiento

Después de la elaboración de la convocatoria se procede a difundir la plaza por los medios establecidos como es el Portal de Empleos Públicos www.empleospublicos.cl/. Por este medio electrónico se reciben las postulaciones de los candidatos. Ver Figura 2.

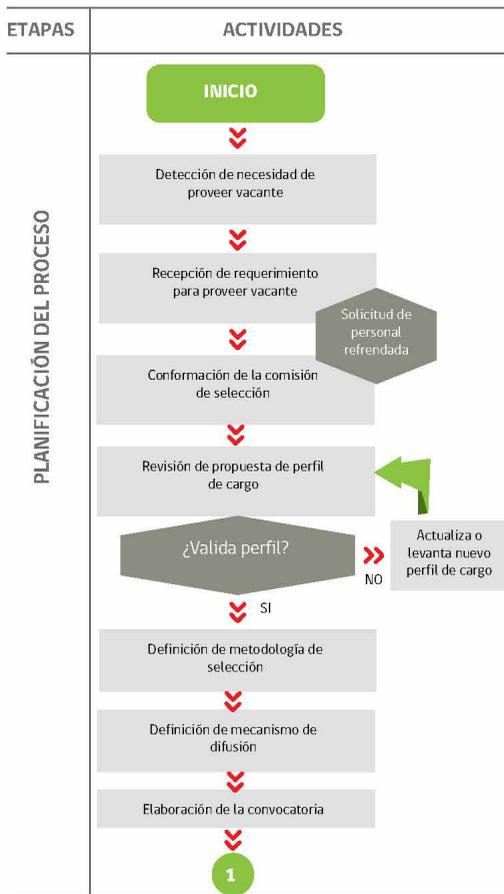


Figura 1. Procedimiento de Reclutamiento y Selección

Etapa III: Selección

En esta etapa, se aplican una serie de filtros que facilitan el proceso de selección, se compone de tres subetapas: **evaluación inicial**, se verifican los requisitos y se hace un análisis curricular; **evaluación en profundidad**, evalúa los aspectos cognitivos, de personalidad, técnicos y de competencias; y, por último, una **evaluación final**, en la cual se hace una apreciación global de los candidatos semifinalistas. Ver Figura 3.

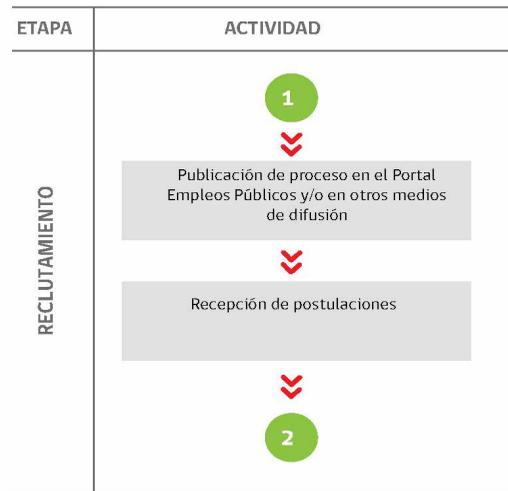


Figura 2. Etapa II: Reclutamiento

Etapa IV: Decisión final

Cuando se ha recibido la nómina final de candidatas o candidatos se le informa al Área de Gestión de Personas para el comienzo de los trámites administrativos, también emite una notificación personal o una carta certificada dirigida a la candidata o candidato seleccionado.



Figura 4. Etapa IV: Decisión final

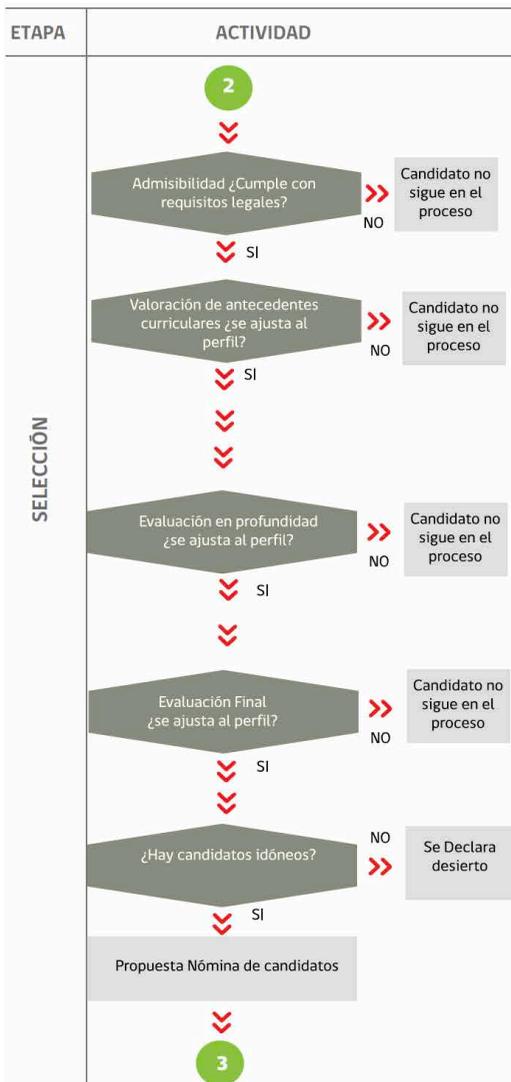


Figura 3. Etapa III: Selección

Etapa V: Cierre

En esta etapa final, la candidata o candidato seleccionado deben de tomar la decisión final si aceptar o no el puesto de trabajo. Si fuese favorable, firma el formulario de aceptación del cargo y entrega los antecedentes solicitados para

continuar con el proceso administrativo. En caso de rechazar la plaza, se convoca a otro candidato de la nómina final. También se les notifica la finalización del proceso de selección a los demás candidatos potenciales.

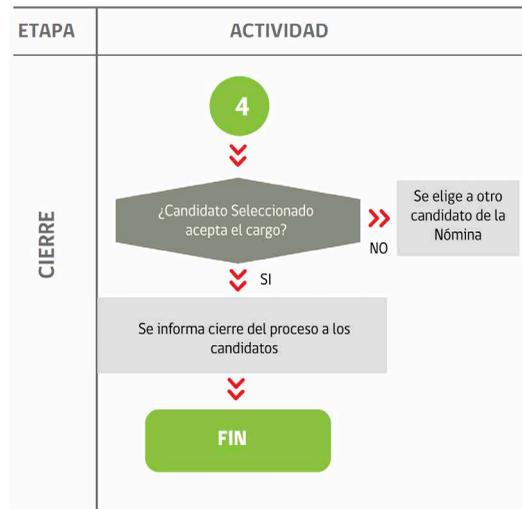


Figura 5. Etapa V: Cierre. Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil (2013).

Sin embargo, en El Salvador, la obtención de empleo en una entidad gubernamental es un proceso no muy claro para la mayoría de los ciudadanos; ello sumado a que según investigaciones periodísticas (Chacón, 2016) se advierte que algunas vacantes disponibles son ocupadas por personas que gozan de vínculos familiares dentro de estas entidades y que no necesariamente cumplen con el perfil que tal cargo les demanda; irregularidades que de conformidad a lo establecido en el literal h) del artículo 6 de la Ley de Ética Gubernamental (Asamblea Legislativa, 2011), son objeto de sanción; existiendo a la fecha de esta investigación, en atención a dicha circunstancia,

doce servidores públicos sancionados por parte del Tribunal de Ética Gubernamental, y otros tantos en vías de investigación por la presunta comisión de dicha infracción.

Es importante destacar que en diciembre de 2017, el Ministro de Gobernación y Desarrollo Territorial, Ramón Arístides Valencia, presentó ante la Asamblea Legislativa con iniciativa de ley, el proyecto de Decreto Legislativo que contiene Ley del Servicio Público (Secretaría Técnica y de Planificación, 2017); a través del cual se plantea, entre otros principios, a regir el servicio público, el principio del mérito y aptitud en el ingreso a laborar en la Administración Pública, debiendo responder a criterios de idoneidad para el ejercicio del mismo; y el principio de transparencia y publicidad en los procedimientos, a partir del que toda persona participante o interesada en los procesos de selección, deberá tener acceso a los expedientes vinculados a su trámite. Dicho proyecto se encuentra en estudio por parte de la Comisión de Legislación y Puntos Constitucionales de la Asamblea Legislativa.

Aunado a lo antes expuesto, en el momento que se desarrolla la presente investigación, en la Comisión de Legislación y Puntos Constitucionales de la Asamblea Legislativa se está llevando a cabo el estudio del Proyecto de Ley contra el Nepotismo (Asamblea Legislativa, 2019), cuyo objeto se plantea el normar y promover el desempeño ético y transparente en los nombramientos y contrataciones que se realicen en la administración pública, así como prevenir, detectar, sancionar y erradicar los actos de nepotismo.

Los estudios y análisis de los proyectos de ley antes descritos, evidencian la ausencia actual de

un proceso estándar que potencie criterios de mérito, excelencia y probidad, al momento de acceder a un empleo en el sector público.

De acuerdo a la citada ausencia normativa se vuelve imperante indagar dentro de la administración pública salvadoreña la existencia de procesos a seguir para la contratación de personal, los lineamientos, directrices y parámetros que utilizan las entidades en estudio, debido a que la mayoría de la población desconoce las formas para tener acceso a un empleo en este sector, y por ende se vuelve necesario aclarar la efectividad y transparencia de los mismos en el país.

En razón de ello, la presente investigación encuentra como objetivo fundamental analizar un muestreo representativo de los procesos de acceso a empleos públicos facilitados por la Administración Pública de El Salvador, durante el periodo comprendido de 2014-2018, con el propósito de identificar el grado de transparencia que ha existido en la difusión y ejecución de los mismos, y con ello proponer su estandarización en aras de dotar de efectividad y eficiencia a los procesos implementados por instituciones públicas.

En esta investigación se retoman conceptos clave que marcan parámetros de estudio del nivel de transparencia existente en los procesos de selección y contratación de recurso humano en la administración pública salvadoreña; mismos que guiarán la interpretación de resultados obtenidos del estudio de los procesos implementados por diez instituciones públicas, para así formular recomendaciones precisas que orienten la mejora de su funcionamiento en virtud de brindar un mejor servicio al público, con lo que contrarrestó

los obstáculos que han sido emblemáticos a través del tiempo y no han dado paso a la modernización de las leyes salvadoreñas.

Marco conceptual

Administración Pública

La función principal de la administración pública es satisfacer las necesidades de sus ciudadanos en diferentes ámbitos como lo económico, social, político y cultural por medio de normativas que propicien un ambiente pacífico y ordenado dentro del Estado.

La relación entre el Estado y los ciudadanos data de la concepción de los pensamientos de los grandes filósofos de la historia como Platón (429 a. C. – 347 a. C.) y Aristóteles (384 a. C.- 322 a. C.) quienes comenzaron a analizar la organización del Estado y la concepción de poder sobre sus subordinados. En la edad moderna destacaron Tomas Hobbes (1588-1679) con su teoría contractualista expuesta en su obra *Leviatán* (1651) la cual debate sobre la relación entre el poder central-pueblo dentro de la sociedad y marcando los roles de cada uno dentro de ella, y Jacques Rousseau (1712-1778) con su teoría del contrato social en la cual propone que para lograr el bien común se debe de hacer un contrato en el cual se acepte obedecer voluntariamente a los intereses colectivos conformando un poder soberano (Estatal) que regule por medio de normativas las actividades de los ciudadanos y asimismo le brinde atención a las necesidades que presenten.

Dicha relación ha ido evolucionando y con ello la concepción de la administración pública y su rol dentro de un Estado, podemos definir que la administración pública pone en contacto

directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. Se encuentra integrada principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la "administración pública" a la vez que pueden existir juegos de "Administración general" en los otros poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno (Louri, 2014).

Servicio Civil

A través del servicio civil o la función pública se debe de atender las necesidades de la población sin la intervención de intereses particulares, ni por actos corruptos dentro de la institución pública. Enrique Sayagués Laso en su libro *Tratado de Derecho Administrativo* (1953) define el servicio civil como "el conjunto de actividades desarrolladas por entidades estatales o por mandato expreso, para satisfacer necesidades colectivas impostergables, mediante prestaciones suministradas directa o inmediatamente a los individuos, bajo un régimen de Derecho Público". (pág. 38)

En comparación con el pensamiento de Francisco Longo en su estudio (*Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional del Servicio Civil, 2002*) considera dicha conceptualización en dos acepciones:

- SENTIDO amplio, "como un sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada"

- SENTIDO restringido, *“incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales”*.

Conforme a este argumento, en sentido restringido se destaca la necesidad de implementar procesos de selección y contratación de recurso humano conforme al modelo abierto de gestión de empleos públicos¹, el cual se caracteriza por el estudio exhaustivo de los puestos públicos con el fin de describir a detalle los requisitos académicos, éticos y profesionales necesarios para el ejercicio del cargo, para así evitar generalizar las postulaciones y la contratación de personal experto en la materia.

A diferencia de este, el modelo cerrado² tiene un proceso de selección con carácter colectivo y burocrático, formulando vacantes según segmento que pueda realizar diversas funciones dentro de la administración pública, o sea no busca un perfil por cargo sino por capacidades que puedan desarrollarse en diferentes puestos dentro de la institución.

Es importante conceptualizar el Servicio Civil con el propósito de destacar la labor que realiza toda una sociedad en conjunto con el objetivo de lograr una eficiente prestación de servicio público para la población de un Estado, por ello es necesario que los procesos de selección y contratación de recurso humano sean idóneos

1 Con el principio de buscar la mejor persona para cada puesto, la especialización resulta un rasgo básico de este sistema. (Salvador, 2003)

2 Este modelo se basa en la polivalencia de los funcionarios para ocupar diferentes puestos y en una vinculación vitalicia con la administración. Ídem.

para la gestión que ejecutan todos los empleados públicos dentro de la administración.

El servicio civil toma importancia como parte del tema de estudio y análisis en vista que dentro del rumbo de la investigación se plantea que la transparencia debe exigirse y ser determinada mediante el papel de los ciudadanos; a su vez, la relación que tiene toda la ciudadanía de un Estado con los empleos públicos dentro de una administración.

Transparencia

La transparencia es un mecanismo que implica abrir la información de las organizaciones políticas y burocráticas al escrutinio público, mediante sistemas de clasificación y difusión que reducen los costos de acceso a la información del gobierno.

La **Transparencia** no implica un acto de rendir cuentas a un destinatario específico, sino la práctica de colocar la información en la vitrina pública para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y, en su caso, tomarla como mecanismo para sancionar en caso de que haya anomalías en su interior (Ugalde, 2002).

Además,

Como instrumento de control de la actuación de las Administraciones y organizaciones públicas, la transparencia se erige como principio fundamental, que trae causa, directamente, del principio democrático y que encuentra, en el derecho de acceso, uno de sus más importantes instrumentos (Ramos, 2008).

Dentro de la comunidad internacional, tanto Estados como Organizaciones Internacionales y ONG han trabajado de la mano para impulsar el nivel de transparencia en los procesos políticos y económicos existentes en la gestión de los diversos gobiernos de los Estados, como método para determinar dicha transparencia se han implementado índices tal como el Índice de Percepción de Corrupción (IPC), mediante el cual se estima que a menor corrupción habrá mayor transparencia.

La transparencia como tal es uno de los elementos principales dentro de la investigación, ya que se busca determinar el nivel de la misma dentro de los procesos de selección y contratación de personal en la Administración Pública de El Salvador, tomando como referente el modelo implementado por el Estado de Chile.

Corrupción

Hoy en día prevalecen modelos cerrados dentro de la administración pública de los Estados latinoamericanos, el cual ha dado paso a situaciones como la corrupción, que es cualquier actividad a través de la cual se altera y trastoca la forma y el objeto de una cosa de un procedimiento o de una relación, a cambio de la promesa u obtención de beneficios recíprocos entre sus protagonistas. **En definitiva, se trata de alterar la esencia de un proceso mediante componendas que generan ventajas indebidas** (Romero, 2017).

La corrupción es el abuso del poder encomendado para beneficio privado. Puede ser clasificado como grande, mezquino y político, dependiendo de la cantidad de dinero perdido y del sector donde ocurre (Transparencia Internacional, 2018).

Cuando hay inexistencia de procesos claros o transparentes significa que estos han sido llevados a cabo mediante prácticas corruptas que van en contra de una normativa o ley. Normal y usualmente en El Salvador las vacantes o plazas laborales en el sector público son otorgadas de manera poco conocidas o mediante procesos que carecen de difusión entre la sociedad civil. Por esto, la corrupción es una temática vital de estudio para el análisis de la información sobre la investigación.

Actualmente, la corrupción ha trascendido al marco internacional tanto que se ha convertido en una problemática que preocupa a la mayoría de los Estados alrededor del mundo; motivo que ha llevado a toda la comunidad internacional a tomar acciones al respecto. Actores como la Organización de las Naciones Unidas han ejecutado la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y a nivel regional, la Organización de Estados Americanos con la adopción de la Convención Interamericana contra la Corrupción, con el principal motivo de crear mecanismos de ayuda para que los Estados, a nivel interno, puedan aplicar y de esta manera frenar el fenómeno de la corrupción dentro de la administración pública. El Salvador de igual manera para 2016 emprendió un primer proyecto anticorrupción en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (Unodc), dicho proyecto se tituló *Combate a la corrupción en El Salvador: apoyo a la prevención, investigación y procesamiento de la corrupción*.

También se han desarrollado iniciativas tendientes a combatir casos de nepotismo dentro de la administración pública, según Propuesta de Reforma de la Ley de Ética Gubernamental

(2018) el nepotismo es el trato favorable y arbitrario que un servidor público da a personas con quienes tenga vínculos familiares, afectivo o relación sentimental, o comerciales, otorgándoles cargos en la institución donde ejerce autoridad, mediante nombramiento, contratación, delegación, mejora laboral o ascenso, privando de la oportunidad de optar y competir por dichos puestos, a otras personas igual o mejor calificadas.

La anterior definición engloba principalmente al “nepotismo” dentro del sector público como tal, pero cabe mencionar que, según autores como Rafael López, Daniel Revuelta y José Sánchez (*Análisis de las prácticas de nepotismo: especial referencia al caso de la empresa familiar*, 1999-2000) el término va más allá de lo público, en vista que dichas prácticas pueden efectuarse en otro tipo de instituciones, tanto públicas como privadas, en cualquier tipo de organización o institución.

En El Salvador, recientemente hemos conocido de actos de nepotismo dentro de la administración pública; tal es el caso de la Procuradora para Defensa de Derechos Humanos, Raquel Caballero de Guevara, quién ascendió a su hijastra a un puesto laboral de mayor rango al que ella poseía a trece días de ejercer su cargo como procuradora. Por ello es ideal la utilización del término, porque forma parte del análisis que se llevará a cabo con la información obtenida durante la investigación.

Clientelismo

Término que goza de rigor dentro de este estudio sobre contratación y selección de recurso humano; en vista que específicamente en El Salvador se

han dado ciertos casos en los cuales las plazas públicas han sido otorgadas discrecionalmente a individuos que sostienen alguna relación familiar o amistosa con un funcionario público o simplemente por una serie de intercambio de favores. Claramente la terminología de clientelismo puede ser definida desde diferentes puntos de vista, dentro de una primera acepción, en palabras sencillas “**el clientelismo denota el intercambio de bienes y servicios por el apoyo político y votos**” (Schröter, 2010)

Por otra parte, tomando el término desde el sector público Albertazzi, determina que:

En el sistema clientelar, el poder sobre las decisiones del aparato administrativo del Estado se utiliza para obtener beneficio privado; el patrón –sea directamente él mismo un funcionario o persona dotada de suficiente poder como para influir sobre los funcionarios– toma decisiones que favorecen a sus clientes y, por lo tanto, estos lo recompensan para perpetuar el poder del funcionario implicado (2014, *pág. 313*).

Cabe mencionar que el clientelismo no sólo afecta a Estados como El Salvador, sino que es un fenómeno que ha tomado lugar y ha evolucionado, a su vez, en toda la región latinoamericana. Esta última aseveración permite determinar que dentro de ese sistema clientelar predominará el favoritismo existente en el funcionario público, otorgando de esta manera la vacante en el sector público a aquella persona que cumpla no con requisitos debidamente formales o profesionales, sino más bien con requisitos que complazcan intereses propios.

Ante estas adversidades que afectan directamente la función de la administración pública se ha tomado acción en la instauración de valores, que al mismo tiempo son parámetros que permiten dar seguimiento a la efectividad del desarrollo de actividades públicas, dentro de la búsqueda de recursos humano para el ejercicio del servicio civil se implementa el principio de meritocracia, este se refiere **al derecho de obtener recompensas, privilegios y beneficios económicos por esfuerzos, talentos, desempeños, estudios, méritos y credenciales propios, y así lograr "méritos" propios, lo que justifica una distribución deseable y justa de la riqueza** (Spring, 2012).

Meritocracia

La meritocracia se contrasta también con sistemas que están basados en la selección mediante características adscriptivas como riqueza heredada, clase social, etnicidad, raza y, más generalmente, con cualquier sistema de nepotismo. (Yair, 2007).

Es un sistema social basado en la aristocracia del talento y no en alguna forma de justicia democrática o igualitaria; consiste en distribuir los trabajos, los cargos y las recompensas sociales y económicas de acuerdo a las cualidades y calificaciones individuales, de modo que los individuos con mayores aptitudes y capacidades deberían obtener los cargos y puestos sociales de mayor importancia y prestigio (González, 2007).

En vista de la variedad de concepciones sobre el significado de la meritocracia, según el autor

Juan Carlos Castillo³, para poder entender este concepto, es preciso definir qué es mérito y dentro de su mismo estudio cita Michael Young⁴, quien acuña el término meritocracia en su novela satírica *The 5 rise of meritocracy*. En ella, mérito se define formalmente como $M(\text{mérito}) = I$ (inteligencia o talento) + E (esfuerzo).

Las diferentes plazas o vacantes que son ofertadas en el sector público deberían ser otorgadas a personas que cumplan con los requisitos, características y cualidades anteriormente mencionados, dado que son necesarios para cubrir el puesto o en dado caso, dar la oportunidad a empleados que por sus esfuerzos y méritos consolidados ascienden a una mejor posición. Es aquí donde se habla de la propia meritocracia, donde se necesita que esta sea un elemento clave para que un ciudadano postulante pueda tener la oportunidad de tener un empleo público.

Ética

La ética es la ciencia o disciplina filosófica que lleva a cabo el análisis del lenguaje moral y que ha elaborado diferentes teorías y maneras de justificar o fundamentar y de revisar críticamente las pretensiones de validez de los enunciados morales (Zan, 2004).

Como una de las ramas de la filosofía más importantes. Está ligada estrechamente con conceptos como la moral la cual es considerada como su sinónimo, los valores y la cultura principalmente, y se destaca al momento de tomar

3 (Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias, 2018)

4 (The rise of the meritocracy , 1958)

decisiones porque tiene que ver con el proceder de los hombres en relación a su conciencia y responsabilidad (Gurría, 1996, *pág. 6*)

Tomando como base la definición anterior, parte del estudio de la ética es el lenguaje de lo moral y dentro de lo moral precisamente se identifican una serie de aspectos que con dificultad se definen como buenos o malos; depende pues de la perspectiva de cada individuo, por lo tanto, las buenas prácticas, el respeto y la honestidad son cualidades que describen la ética.

Con ello se procura encontrar en la gestión de la administración pública un escenario propicio para el desarrollo de la transparencia en todos los ámbitos.

I. Metodología

La presente investigación es mixta y se aplicaron técnicas cuantitativas y cualitativas. Los parámetros utilizados para medir la transparencia en El Salvador, se derivan de lo contenido en legislación chilena, específicamente de los Estándares de Transparencia en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Recurso Humano, contenidos en el artículo 13 de las Normas de Aplicación General en materias de gestión y desarrollo de personas, a todos los servicios públicos conforme a la facultad establecida en el artículo 2o, letra q) de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil. El artículo 13, a partir del inciso 2; el cual reza de la siguiente manera:

- a. Uso de perfil de cargo, el que deberá considerar a lo menos: los objetivos del cargo, funciones del cargo, contexto en que se desempeñarán

las tareas y las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas, para cumplir exitosamente la función.

- b. Uso de pautas de selección entendiendo éstas como las definiciones de valoración de requisitos y cualidades de los postulantes, así como las condiciones y etapas del proceso.
- c. Existencia de comisión de selección en los procesos, que velará por el correcto desarrollo de los mismos.
- d. Presencia de garantías de objetividad para evitar cualquier tipo de discriminación.
- e. Difusión amplia de la convocatoria.
- f. Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados.
- g. Existencia de actas y archivos de información para consultas de los participantes del proceso de selección y/o para conocimiento de instituciones llamadas por ley a revisar los antecedentes de estos procesos de selección. (p.5)

Por consiguiente, para determinar y analizar el nivel específico de transparencia en los citados procesos en cuanto al mérito, idoneidad, inclusión e igualdad de oportunidades, se utilizó un instrumento de medición del gobierno de España, elaborado en colaboración con el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno (CTBG) y la Agencia de Evaluación y Calidad (AEC):

Tabla 1

Escala de valoración

Sin Transparencia (0% - 25%)	Transparencia Escasa (25-50%)	Transparencia Considerable (50-75%)	Transparencia Alta (100%)
No existe evidencia sobre su realización. Existe la intención o algún proyecto, pero sin desarrollar	Existe alguna evidencia de que se realiza en parte. Se realiza ocasionalmente, pero no en todos los casos.	Bastantes evidencias con una implantación que se está desarrollando y en progreso, pero aún sin cubrir todos los aspectos del elemento o característica. Se realiza frecuentemente.	Evidencia clara y perfectamente demostrable que se cumple con todos los aspectos del elemento o característica. Se ha implantado o se realiza siempre.

Fuente: AEVAL (2016). Metodología de Evaluación y Seguimiento de la Transparencia de la actividad pública (MESTA).

En esta investigación, como técnica cuantitativa, se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de datos obtenidos de las instituciones públicas del Estado, dicha herramienta fue útil para determinar cuáles son los mecanismos que utilizan las diferentes entidades en el proceso de selección y contratación de los empleados públicos.

Para la determinación de la transparencia de los procesos de contratación y selección identificados en las diez instituciones en estudio se utilizó un instrumento con criterios que permiten definir el nivel de transparencia, con validez a partir del juicio de expertos. La validación por juicio de expertos se trata de una técnica cuya realización adecuada, desde un punto de vista metodológico, constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información (Escobar Pérez, 2008). Dicha metodología debe constar específicamente con dos criterios de calidad, la validez y la fiabilidad que debe tener todo instrumento de medición tras ser sometido a consulta de expertos con el objeto de que los investigadores puedan utilizarlo en su estudio (Robles y Rojas, 2015)

Dentro de esta investigación y siguiendo el método de validación antes mencionado, ejecutado a través de entrevistas con los expertos en la temática se pretende conocer diferentes puntos de vista y perspectivas para determinar la transparencia de los procesos de selección y contratación, por lo cual, dicho instrumento fue aplicado consecutivamente en las instituciones seleccionadas durante el desarrollo de la investigación, otorgándole a los mismos subcriterios de medición formaran un total por criterio, tal como se ve en la Tabla 2.

Descripción de dimensiones:

- 1. Uso del perfil del cargo:** Esta dimensión se enfoca en la necesidad de definir de forma explícita el objetivo, funciones, obligaciones, aptitudes, formación académica requerida para el desempeño del cargo público, puesto que esta serie de filtros ayudaría de mejor manera la selección de candidatos.
- 2. Uso de pautas de selección:** Esta dimensión indaga sobre la claridad del proceso de selección en la institución pública, si está en su proceso, toma en cuenta actitudes y aptitudes

Tabla 2

Instrumento de medición de Transparencia en los procesos de selección y contratación

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN				
Dimensiones		Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
<p>La transparencia es un mecanismo que implica abrir la información de las organizaciones políticas y burocráticas al escrutinio público, mediante sistemas de clasificación y difusión que reducen los costos de acceso a la información del gobierno.</p> <p>La transparencia no implica un acto de rendir cuentas a un destinatario específico, sino la práctica de colocar la información en la vitrina pública para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y, en su caso, tomarla como mecanismo para sancionar en caso de que haya anomalías en su interior.</p>	Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo		
		Presencia de funciones del cargo		
		Descripción del contexto en el que se desempeñan las tareas		
		Detalle de las características necesarias para un buen desempeño, en especial, aptitudes, conocimientos y destrezas		
	Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes		
		Detalles de las condiciones y etapas del proceso		
	Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna		
		Difusión a través del sitio web institucional		
		Difusión a través de redes sociales institucionales		
		Difusión a través del portal empleospublicos.gob.sv		
	Existencia de la Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo		
		Comisión conformada por personal directivo y operativo		
Comisión conformada según lo establecido en Ley de Servicio Civil				
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación			
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación			
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación			

Fuente: Elaboración propia

para la elección del candidato asimismo si posee documentación que respalde la forma de evaluarlas y si en las publicaciones de oferta laboral define los procesos a seguir tanto para la postulación como las etapas a seguir durante la elección.

3. **Difusión amplia de la convocatoria:** Esta dimensión mide el nivel de difusión que tienen las ofertas laborales de las instituciones públicas, debido a que estas deben de agotar todos los medios de difusión tanto internos como externos (plataformas electrónicas) para realizar las convocatorias de empleo.
4. **Existencia de comisión de selección:** En esta dimensión se busca conocer si existe un comité evaluador de perfiles que decide de manera unánime al candidato o si esta decisión recae en una sola persona, con el fin de esclarecer los
5. **Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados:** Esta dimensión investiga si las instituciones públicas informan sobre los procesos de selección a aquellos candidatos cuyo perfil no cumplió los requisitos requeridos, debido a que muchas personas reservan su disponibilidad para tomar la oportunidad por lo cual esto no solamente ayudaría a la transparencia del proceso sino también a darle valor al tiempo que los candidatos han dado.

Como técnica cualitativa, se retomó una entrevista con los expertos para la validación del instrumento de medición de transparencia. Esta entrevista fue de tipo semiestructurada y se elaboró un guion para orientar dicha dinámica,

pero dando a los entrevistados la posibilidad de responder abiertamente (Soriano, 2013).

Por los objetivos planteados, la investigación por su naturaleza es de tipo descriptiva puesto que describe los factores y componentes principales que caracterizan los procesos de selección y contratación de recurso humano en el sector público, por medio de recopilación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias.

Con respecto al diseño de la investigación, esta ha sido de campo y documental (Rojas, 2013). La primera consiste en una recolección de datos de primera mano y la segunda, que tiene basamento en la obtención y análisis de documentos sobre diez instituciones públicas, identificadas mediante la disponibilidad de información de las mismas y dependiendo de su magnitud. La información obtenida fue pedida por medio de solicitudes escritas donde se describieron los requerimientos clave necesarios para la elaboración de la investigación.

Se seleccionó una muestra no probabilística, específicamente de tipo intencional o selectiva (Soriano, 2013), porque las diez instituciones fueron seleccionadas por conveniencia ya que se escogieron las que presentará mayor disponibilidad de datos.

Tras el análisis de los documentos de las instituciones públicas, se dio paso a la aplicación pertinente del instrumento de medición de transparencia, validado por juicio de expertos en la materia; dicha aplicación consistió en estimar, por medio de porcentajes para cada indicador de las cinco secciones que conforman el instrumento de medición, porcentajes que fueron determinados por los mismos expertos, que se detallan:

Tabla 3

Información de expertos

Expertos	Cargo
Marcela Montero	Experta chilena de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas - Dirección del Servicio Civil.
Claudia Ortiz	Coordinadora del área de participación ciudadana de la Fundación Nacional para el Desarrollo.
Mónica Reyes	Jefa de Recursos Humanos del Tribunal de Ética Gubernamental.
Andrea Monge	Máster en Administración de Recursos Humanos.
Wilber Servellón	Oficial de Información del Tribunal de Ética Gubernamental.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Validación por juicio de expertos

CUADRO DE PORCENTAJES DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS					
Dimensiones	Indicador	Experto	% individual	% validado	% dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	Marcela Montero	25%	25%	28%
		Claudia Ortiz	30%		
		Mónica Reyes	25%		
		Andrea Monge	20%		
		Wilber Servellón	25%		
	Presencia de funciones del cargo	Marcela Montero	25%	25%	
		Claudia Ortiz	20%		
		Mónica Reyes	25%		
		Andrea Monge	30%		
		Wilber Servellón	25%		
	Descripción del contexto en el que se desempeñaran las tareas	Marcela Montero	25%	23%	
		Claudia Ortiz	20%		
		Mónica Reyes	25%		
		Andrea Monge	20%		
		Wilber Servellón	25%		
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	Marcela Montero	25%	27%	
Claudia Ortiz		20%			
Mónica Reyes		25%			
Andrea Monge		20%			
Wilber Servellón		25%			

CUADRO DE PORCENTAJES DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS					
Uso de Pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	Marcela Montero	50%	52%	20%
		Claudia Ortíz	60%		
		Mónica Reyes	60%		
		Andrea Monge	60%		
		Wilber Servellón	30%		
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	Marcela Montero	50%	48%	
		Claudia Ortíz	40%		
		Mónica Reyes	40%		
		Andrea Monge	40%		
		Wilber Servellón	70%		
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	Marcela Montero	10%	34%	20%
		Claudia Ortíz	25%		
		Mónica Reyes	15%		
		Andrea Monge	50%		
		Wilber Servellón	70%		
	Difusión a través de sitio web institucional	Marcela Montero	10%	14%	
		Claudia Ortíz	25%		
		Mónica Reyes	15%		
		Andrea Monge	10%		
		Wilber Servellón	10%		
	Difusión a través de redes sociales institucionales	Marcela Montero	20%	19%	
		Claudia Ortíz	25%		
		Mónica Reyes	30%		
		Andrea Monge	10%		
		Wilber Servellón	10%		
	Difusión a través del portal de emplepublicos.gob.sv	Marcela Montero	60%	33%	
Claudia Ortíz		25%			
Mónica Reyes		40%			
Andrea Monge		30%			
Wilber Servellón		10%			
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	Marcela Montero	20%	17%	23%
		Claudia Ortíz	20%		
		Mónica Reyes	15%		
		Andrea Monge	20%		
		Wilber Servellón	10%		
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	Marcela Montero	20%	33%	
		Claudia Ortíz	30%		
		Mónica Reyes	35%		
		Andrea Monge	50%		
		Wilber Servellón	30%		
	Comisión conformada según lo establecido por la Ley del Servicio Civil	Marcela Montero	60%	50%	
		Claudia Ortíz	50%		
Mónica Reyes		50%			
Andrea Monge		30%			
Wilber Servellón		60%			

CUADRO DE PORCENTAJES DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS					
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda contratación	Marcela Montero	25%	23%	9%
		Claudia Ortiz	20%		
		Mónica Reyes	40%		
		Andrea Monge	10%		
		Wilber Servellón	20%		
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda contratación	Marcela Montero	25%	37%	
		Claudia Ortiz	30%		
		Mónica Reyes	40%		
		Andrea Monge	60%		
		Wilber Servellón	30%		
	Notificación realizada el día en que se acuerda contratación	Marcela Montero	50%	40%	
		Claudia Ortiz	50%		
		Mónica Reyes	20%		
		Andrea Monge	30%		
		Wilber Servellón	50%		

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, para la obtención de los porcentajes por indicador, se aplicó el instrumento donde se asignó el porcentaje correspondiente a la información otorgada por las instituciones en estudio; luego, se determinó porcentualmente cada indicador por medio de una operación matemática “regla de tres”⁵ equivalente a cada sección; por último, se sumaron los resultados obtenidos por cada una de las mismas para definir el total. Así, se identificó el nivel de transparencia que posee cada institución, referente a los procesos de selección y contratación de recurso humano.

Por tanto, esta metodología permitió al equipo de investigación obtener resultados y formular conclusiones y recomendaciones certeras acerca del nivel de transparencia que poseen los procesos de selección y contratación de empleados públicos, en vista de que hasta la

fecha existe un panorama de incertidumbre para la población salvadoreña que desea postularse a un cargo dentro de la administración pública.

Medición de nivel de transparencia de instituciones públicas

En virtud de la Ley de Acceso a la Información Pública y su reglamento diez instituciones públicas proporcionaron información clave para el estudio y análisis de la investigación, estas son:

1. Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).
2. Banco Central de Reserva (BCR).
3. Centro Nacional de Registros (CNR).
4. Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL).
5. Dirección Nacional de Medicamentos (DNM).

⁵ La regla de tres es una herramienta matemática simple que permite conocer una cantidad desconocida, se opera mediante una multiplicación y una división.

- | | |
|--|---|
| 6. Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez (ISNA). | procesos de selección y contratación de recurso humano? |
| 7. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). | 5. ¿Cuáles fueron las pautas o criterios utilizados en los procesos de selección y contratación de recurso humano? |
| 8. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN). | 6. ¿En qué porcentaje se ponderaron cada uno de ellos en dichos procesos? |
| 9. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. | 7. ¿Quién participaba en la decisión de a quién contratar en dichos procesos? |
| 10. Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA). | 8. ¿Cómo estaba integrado el organismo o comisión decisora de la selección en cada uno de los procesos antes mencionados? ¿Cuáles son sus nombres y cargos? |

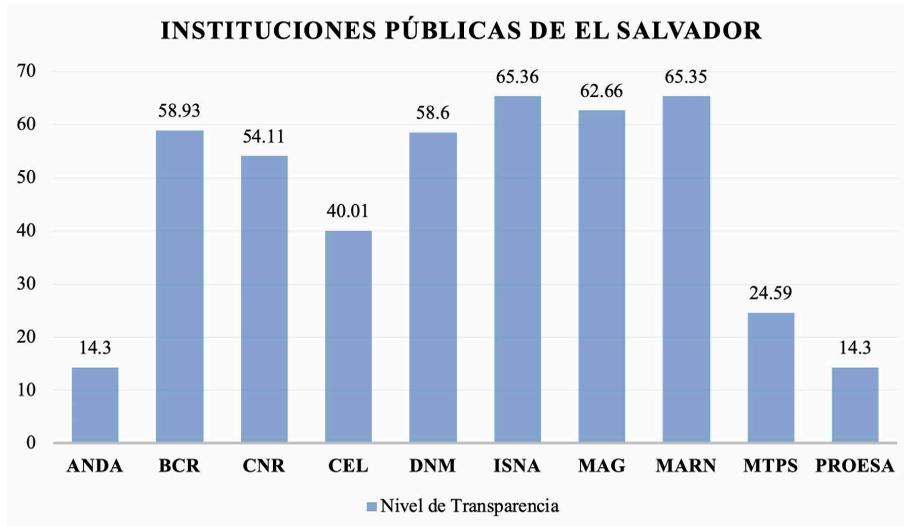
Dichas instituciones respondieron de forma concreta a las siguientes interrogantes formulas en base a las dimensiones de análisis anteriormente establecidas bajo el juicio de expertos:

1. ¿Cuántos procesos de selección y contratación de recurso humano han seguido durante el período comprendido de 2014 al 2018?
 2. ¿Cuál es el listado de plazas que habrían sido objeto de los procesos de selección y contratación de recurso humano durante el período comprendido de 2014 al 2018?
 3. ¿En qué consiste el proceso de selección y contratación de recurso humano seguido en esa institución pública? ¿Cuál es su fundamento normativo? ¿Cuál habría sido el mecanismo utilizado para el desarrollo de cada uno de los procesos de selección y contratación de recurso humano seguidos en el mencionado período?
 4. ¿Concurso interno o concurso externo? ¿Qué elementos se incluyeron en las convocatorias con las que se iniciaron cada uno de los procesos de selección y contratación de recurso humano?
 9. ¿Existió difusión amplia y pública de cada una de las convocatorias para que postularan a los procesos de selección y contratación de recurso humano seguido durante el período comprendido de 2014 al 2018? ¿A través de qué mecanismo la realizaron?
 10. Al finalizar los citados procesos ¿realizaron la notificación oportuna de los resultados a participantes no seleccionados? Existen actas y archivos de información para consultas de los participantes del proceso de selección. Adjuntar los acuerdos de contratación de cada uno de los procesos seguidos durante el período 2014 - 2018.
- A continuación, se presentan los Instrumentos de Medición de Transparencia en los Procesos de Selección Y Contratación de las instituciones públicas seleccionadas, así mismo sus resultados y análisis de sus resultados.

Gráfico 3

Instituciones públicas de El Salvador

falta cubrir ciertos aspectos como la Existencia de Comisión de selección y la Notificación



Fuente: Elaboración propia⁶

Siete de diez instituciones públicas presentan un nivel de transparencia considerable, siendo el Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) la institución con mayor puntaje (65.36%), y la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados; y el Ministerio de Trabajo y Previsión Social las instituciones con menor ponderación (14.30%) calificándolas sin transparencia dentro de sus procesos.

Conforme a la información presentada se muestran nuevas evidencias que demuestran que se están desarrollando medidas para constatar la transparencia en los procesos de selección y contratación de personal dentro de la administración pública; sin embargo, aún les

oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados.

Conclusión

El recurso humano es una parte esencial dentro de la administración pública debido a que por medio del conocimiento y experiencia de cada uno de sus funcionarios y empleados se trabaja para avanzar en materia de servicio civil, el cual tiene el deber de cumplir a plenitud la atención con servicios de calidad a la población, puesto que son ellos quienes reconocen el poder que ejercen y responden a los objetivos que este plantea para crecer en el ámbito económico, político y social. Por ello, es importante estandarizar los procesos de selección y reclutamiento de recurso humano, ya que por medio de este se establecen perfiles basados en objetivos, capacidades y competencias necesarias para el ejercicio del cargo público.

⁶ Ver Anexo 1.

La República de Chile es un excelente ejemplo latinoamericano de evolución en servicio civil, en atención a que han trabajado durante los últimos diez años en crear un modelo de selección y contratación de recurso humano que responda a los estándares de calidad y transparencia que se establecen dentro de su legislación, con el fin de responder de forma más eficiente y eficaz a las necesidades de su población.

Como caso contrario podemos citar el de El Salvador, el cual no refleja mayores cambios dentro de su administración pública en referencia a la competitividad de su función pese a que tenga ciertas regulaciones para el ejercicio de cargos públicos, no son lo suficientemente determinantes para reflejar la transparencia dentro de sus procedimientos de selección y contratación, así como el ejercicio de sus obligaciones. La prevalencia de intereses individuales y partidarios ha estancado la evolución del ejercicio de la función pública puesto que ha dejado a un lado proyectos de ley que regulan las actividades de los funcionarios, así como establecer los derechos y deberes que deben de cumplir a favor de la población.

Pese a los obstáculos, distintas organizaciones de sociedad civil mantienen la discusión de este tema dentro del órgano legislativo y de cara a la población, con el propósito de lograr un cambio importante para la sociedad salvadoreña. Sin duda alguna, la estandarización de procesos de selección y contratación de recurso humano dentro de El Salvador traería mejores resultados, así como la instauración de la tan anhelada transparencia.

La medición de la transparencia de las instituciones públicas seleccionadas fue

determinada mediante un instrumento, el cual fue validado por juicio de expertos en la materia, que permitió el establecimiento de criterios específicos con porcentajes adecuados a cada indicador.

El resultado obtenido sobre el proceso de contratación y selección de recurso humano que siguen las instituciones analizadas; que en su total fueron 10, determina que aproximadamente un 70% de las mismas posee un nivel de transparencia considerable en sus procesos de selección y contratación de personal, evidentemente la existencia de vacíos en los procesos aún es notoria, puesto que ciertos aspectos restan por cumplir y los cuales deberían subsanarse. Otro 20% no poseen transparencia alguna, en vista de que en la documentación proporcionada no se evidencia ningún tipo de proceso o parámetro a seguir para la ocupación de las plazas disponibles en el periodo en estudio (2014-2018). Por último, un 10% se considera que posee un nivel escaso de transparencia, lo cual significa que aún falta esclarecer los medios, formas y métodos que se llevaron a cabo para ocupar en dicho periodo las plazas laborales disponibles de esas instituciones públicas.

Lo evidenciado en la presente investigación nos permite sugerir la necesidad imperante de actualizar el marco normativo regulatorio del servicio civil en El Salvador, y que producto de la misma se consoliden procesos estándares de contratación y selección de recurso humano en la Administración Pública; por lo que vemos con alta expectativa el estudio de las propuestas normativas iniciado en la Comisión *Ad Hoc* para estudiar el Proyecto de Ley del Servicio Público de la Asamblea Legislativa.

El sistema de contratación de recurso humano utilizado por las instituciones públicas debe consolidarse en torno a aspectos de transparencia evidenciados en la presente investigación, los cuales deriven en el fortalecimiento del acceso por méritos e idoneidad a la función pública.

Recomendaciones

Ante los resultados obtenidos sobre la transparencia en el proceso de selección y contratación de recurso humano en la Administración Pública durante el periodo comprendido 2014-2018 se puntualizan las siguientes recomendaciones:

- El presidente de El Salvador, Nayib Armando Bukele Ortez, debe de apoyar el proyecto de Ley del Servicio Público durante su gestión presidencial, con ello sentaría las bases para la construcción de procesos y parámetros que dimensionen el nivel de transparencia dentro de la administración pública, con el fin de identificar acciones corruptas que obstaculicen el desarrollo del país.
- La honorable Asamblea Legislativa debe de retomar el estudio del proyecto de la Ley del Servicio Público, debido a que es un tema que se viene analizando desde 2012 sin resultados favorables para su aprobación, debe de ser abordado con base en el bien común, con el fin de actualizar el marco normativo regulatorio del servicio civil en El Salvador que garantice la atención eficaz y eficiente a la población salvadoreña.
- Las instituciones públicas salvadoreñas deben de acatar las normas establecidas para la

selección y contratación de personal, asimismo utilizar las herramientas como el sitio web de empleospublicos.com para someter a concurso público las plazas ofertadas, con el fin de brindar oportunidades equitativas a la población.

- Es necesario que las instituciones públicas adopten nuevos paradigmas gerenciales e instalen procesos internos que les garanticen sobrevivir en torno a la gobernanza democrática; los tomadores de decisión deben fortalecer los factores de transparencia en el sistema de contratación del recurso humano que se desarrollan en su interior.
- Por medio del proyecto de Ley del Servicio Público debe de estandarizar procesos de selección y contratación de recursos humanos que abarquen todas las instituciones públicas, en el cual se instituya la construcción de una Comisión de Selección, la cual sea la encargada de elaborar el perfil del puesto de trabajado y evaluar las postulaciones enviadas por los medios autorizados.
- Se debe de establecer una institución que funja como una entidad controladora sobre las diferentes instituciones públicas, específicamente en la utilización de parámetros transparentes en los procesos de selección y contratación de recurso humano; asimismo que realice auditorías constantes que ayuden a la mejora de los servicios públicos y la transparencia de ellos.

Bibliografía

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (30 de junio de 2016). Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas. Obtenido de <http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/E42-2016.pdf>

Albertazzi, J. M. (2014). El clientelismo político. Una revisión del concepto y usos. *Anuario de Estudios Centroamericanos de la Universidad de Costa Rica* (págs. 311-338).

Alfaro, L. (2019). *Acuerdos de prueba 2018 del Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia*. San Salvador: Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

Alfaro, L. (2019). *Memo y Anexos Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia*. San Salvador: Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

Alfaro, L. (2019). *Prueba 2014 del Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia*. San Salvador: Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

Alfaro, L. (2019). *Prueba 2015 del Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia*. San Salvador: Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

Alfaro, L. (2019). *Prueba 2016 del Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia*. San Salvador: Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

Alfaro, L. (2019). *Resolución entrega de información pública del Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia*. San Salvador: Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia.

Ambrogi, C. (2019). *Resolución de Solicitud de acceso a la información*. San Salvador.

Ambrogi, C. (2019). *Memorandum de CEL*. San Salvador.

Arias, G. (1999). *Proyecto de investigación: guía para su elaboración*. Obtenido de <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/proyecto-investigacion.pdf>

Chacón, R. (4 de julio de 2016). Sobre el término "Transparencia". *El Salvador Times*.

Decreto número 1008 Ley de Medicamentos. Diario Oficial de la República de El Salvador, San Salvador, El Salvador, 2 de marzo de 2012.

Dirección Nacional de Medicamentos. (2019). *Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación*. Obtenido de: https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/297/036/original/A02-SP-01-URH.POE01_Reclutamiento_y_selecci%C3%B3n_seleccionable.pdf?1558017779

- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2013). *Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos. Un enfoque con evidencia*. Obtenido de https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/instructivo/reclutamiento_enfoque_basado_evidencia.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2017). *Cuenta Pública Participativa 2017*. Obtenido de https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/05/CuentaPublicaParticipativa_2017.pdf
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (10 de noviembre de 2017). *Diario Oficial*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Resoluci%C3%B3n-n%C3%BAmero-1-de-2017.-Aprueba-normas-de-aplicaci%C3%B3n-general-en-materias-de-gesti%C3%B3n-y-desarrollo-de-personas-DO.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2017). *Estructura y Estándares de las áreas de gestión y desarrollo de personas*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/Estructura-y-estandares-de-las-Areas-de-Gestion-y-Desarrollo-de-Personas.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (s.f.). *Rol Rector en Gestión de Personas*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/rol-normativo-en-materia-de-gestion-y-desarrollo-de-personas/>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (s.f.). *Nuestra Historia*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/nuestra-historia/>
- García, Y. (2019). Respuesta a solicitud MTPS-2019-0075. San Salvador.
- Gil, R. (2019). Respuesta de Memorándum GADRH-102/209 Oficina Central. San Salvador.
- Gil, R. (2019). CEPA No. Res_UAIP_046.1/2019. San Salvador.
- Gil, R. (2019). Respuesta de Memorándum COFE N°053/2019 FENADESAL. San Salvador.
- Gil, R. (2019). Respuesta de Memorándum GOC-296/2019 Puerto de Acajutla. San Salvador.
- Gil, R. (2019). Respuesta de Memorándum SRH-PLU-035/2019 Puerto de la Unión. San Salvador.
- González, Á. P. (2007). Filosofía del mérito. *Revista internacional de Filosofía*, pp. 170-187.
- Gurría, M. (1996). *Ética profesional: el turismo como ejemplo*. Puebla.
- Huezo, F. (2019). Anexo a pregunta 2 N° CNR-2019-0099. San Salvador.
- Huezo, F. (2019). Anexo a pregunta 3 CNR-2019-0099. San Salvador.
- Huezo, F. (2019). Resolución de entrega parcial de información N° CNR-2019-0099. San Salvador.
- Juan Carlos Castillo, A. T. (14 de mayo de 2018). Meritocracia y desigualdad económica: Percepciones, preferencias e implicancias.

- Juarez, M. (2019). Respuesta de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA). San Salvador: ANDA.
- Latú, V. A. (2017). Evolución de un sistema que se consolida como referente de acceso meritocrático a la dirección pública. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, (págs. 1-32). Madrid. Obtenido de <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=cee644e8-c6ae-4c3a-8fa1-cd044b2f0852>
- Loins, P. G. (2017). *Normas de aplicación general sentido y énfasis para su implementación*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/12/PPT-Sentido-Normas-.pdf>
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional del Servicio Civil*. Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Louri, G. (2014). *Administración General en ejercicios: problemas, experimentos y juegos de roles*. México D.F.: Cengage Learning.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Secretaria Ejecutiva Agenda de Probidad y Transparencia y Servicio Civil. (2018). *Manual de Transparencia y Probidad de la Administración del Estado*. Obtenido de https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/141009_Manual_transparencia.pdf
- Moreno, K. (2019). Formato Word de información de Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA). San Salvador.
- Moreno, K. (2019). Procesos de contrataciones 2014-2018. San Salvador.
- Moreno, K. (2019). Respuesta Anexo 07-2019. San Salvador.
- Orellana, D. (2019). Detalle de plazas en Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador 2016. San Salvador.
- Orellana, D. (2019). Acuerdos de contratación permanente 2015 en Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador. San Salvador.
- Orellana, D. (2019). Acuerdos de contratación permanente 2016 en Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador. San Salvador.
- Orellana, D. (2019). Acuerdos de contratación permanente 2017 en Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador. San Salvador.
- Orellana, D. (2019). Detalle de plazas en Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador 2015. San Salvador.
- Orellana, D. (2019). Detalle de plazas en Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador 2017. San Salvador.
- Orellana, D. (2019). Detalle de plazas en Dirección Nacional de Medicamentos de El Salvador 2018. San Salvador.
- R.Gil. (2019). Respuesta de Memorándum GOC-296/2019 Puerto de Acajutla. San Salvador.
- R.Gil. (2019). Respuesta de Memorándum UAIP-045/209 Aeropuerto internacional de

- El Salvador San Oscar Arnulfo Romero y Galdámez. San Salvador.
- Rafael López García, D. R. (1999-2000). Análisis de las prácticas de nepotismo: especial referencia al caso de la empresa familiar. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales de IEA*, pp. 133-146.
- Ramos, L. (2008). *El derecho de acceso a archivos y registros administrativos*. Madrid: Taller Editoriales Cometa, S.A.
- Rojas Soriano, R. (enero de 1977). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Obtenido de <https://raulrojassoriano.com/guia-para-realizar-investigaciones-sociales/>
- Romero, F. (2019). Anexo resolución BCR 66-2019 Requerimiento OIR-2019. San Salvador.
- Romero, R. A. (2017). Corrupción, significado y estrategias internacionales y nacionales para su prevención y persecución. En F. I. Pedro Salazar, ¿Cómo combatir la corrupción? (págs. 205-212). Ciudad de México: Instituto Nacional Autónoma.
- Salvador, C. R. (2003). Servicio Civil en América Latina: Reflexiones y Propuestas Tentativas. *Revista Vasca de Administración Pública*, 1-28.
- Sánchez, A. (2019). Resolución en respuesta a solicitud de información MAG OIR N°070-2019. . San Salvador.
- Sandoval, M. (2019). Acuerdos de nombramientos 2014. San Salvador.
- Sandoval, M. (2019). Acuerdos de nombramientos 2015. San Salvador.
- Sandoval, M. (2019). Acuerdos de nombramientos 2016. San Salvador.
- Sandoval, M. (2019). Acuerdos de nombramientos 2017. San Salvador.
- Sandoval, M. (2019). Acuerdos de nombramientos 2018. San Salvador.
- Sandoval, M. (2019). Resolución MARN-OIR N°145-2019. San Salvador.
- Sandoval, M. (2019). Respuesta MARN -OIR N°145-2019. San Salvador.
- Schröter, B. (2010). Clientelismo político: ¿existe el fantasma y cómo se viste? *Revista mexicana de sociología*.
- Silva, E. C. (1995). Derecho administrativo chileno y comparado el servicio público. Santiago, Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Soriano, R. R. (2013). *Guía para realizar investigaciones Sociales*. Madrid: Plaza y Valdés, S. A. de C.V.
- Spring, Ú. O. (6 de Diciembre de 2012). Obtenido de http://www.afes-press.de/html/pdf/2012_UOS/67_Meritocracia.pdf
- Ugalde, L. C. (2002). *Rendición de cuentas y democracia. El caso de México*. México D.F.: Instituto Federal Electoral.
- Yair, G. (2007). Meritocracy. En G. Ritzer, *The Blackwell encyclopedia of sociology* (págs. 2954-2958). Oxford: Blackwell Publishing.

Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy*.
Victoria: Penguin books.

Zan, J. d. (2004). *La ética, los derechos y la justicia*. Uruguay: Fundación Konrad-Adenauer Uruguay.

ANEXOS

1. Anexo 1

1. Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
SIN TRANSPARENCIA			
En base a la documentación presentada por ANDA se obtuvo un resultado de 14.3% sobre un total de 100.00% , la cual se califica como Sin Transparencia debido a que en todas las dimensiones muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	0%	0.00%
	Presencia de funciones del cargo	0%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñaran las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	0%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	10.40%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	0%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	0%	0.00%
	Difusión a través de sitio web institucional	0%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	0%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	17%	3.91%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	0%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			14.3%

2. Banco Central de Reserva (BCR)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA CONSIDERABLE			
En base a la documentación presentada por el CNR se obtuvo un resultado de 58.93% sobre un total de 100.00%, la cual se califica como Transparencia Considerable debido a que ciertas dimensiones como la “Existencia de Comisión de selección” y la “Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados” muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	25%	21.56%
	Presencia de funciones del cargo	25%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	27%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	10.40%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	0%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	34%	13.40%
	Difusión a través de sitio web institucional	14%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	19%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	0%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	17%	11.50%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	23%	2.07%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			58.93%

3. Centro Nacional de Registro (CNR)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA CONSIDERABLE			
En base a la documentación presentada por el CNR se obtuvo un resultado de 54.11% sobre un total de 100.00%, la cual se califica como Transparencia Considerable debido a que ciertas dimensiones como la “Existencia de Comisión de selección” y la “Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados” muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	25%	14%
	Presencia de funciones del cargo	25%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	0%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	20%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	48%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	34%	16.2%
	Difusión a través de sitio web institucional	14%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv		
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	33%	3.91%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	17%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			54.11%

4. Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA ESCASA			
En base a la documentación presentada por CEL se obtuvo un resultado de 40.01% sobre un total de 100.00%, la cual se califica como Transparencia Escasa debido a que en todas las dimensiones se muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	0%	6.44%
	Presencia de funciones del cargo	0%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	23%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	0%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	10.40%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	0%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	34%	9.60%
	Difusión a través de sitio web institucional	14%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	0%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	17%	11.50%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	23%	2.07%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			40.01%

5. Dirección Nacional de Medicamentos (DNM)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA CONSIDERABLE			
En base a la documentación presentada por el ISNA se obtuvo un resultado de 58.6% sobre un total de 100.00%, la cual se califica como Transparencia Considerable debido a que ciertas dimensiones como la “Existencia de Comisión de selección” y la “Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados” muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	25%	28.00%
	Presencia de funciones del cargo	25%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	23%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	27%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	0%	9.60%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	48%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	34%	13.40%
	Difusión a través de sitio web institucional	0%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	33%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	0%	7.59%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			58.6%

6. Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez (ISNA)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA CONSIDERABLE			
En base a la documentación presentada por el MARN se obtuvo un resultado de 63.35% sobre un total de 100.00%, la cual se califica como Transparencia Considerable debido a que ciertas dimensiones como la “Existencia de Comisión de selección” y la “Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados” muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	25%	21.56%
	Presencia de funciones del cargo	25%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	27%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	20.00%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	48%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	34%	16.20%
	Difusión a través de sitio web institucional	14%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	33%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	0%	7.59%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			65.35%

6. Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA CONSIDERABLE			
En base a la documentación presentada por el MARN se obtuvo un resultado de 63.35% / 100.00%, la cual se califica como Transparencia Considerable debido a que ciertas dimensiones como la “Existencia de Comisión de selección” y la “Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados” muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	25%	21.56%
	Presencia de funciones del cargo	25%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	27%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	20.00%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	48%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	34%	16.20%
	Difusión a través de sitio web institucional	14%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	33%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	0%	7.59%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			65.35%

8. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA CONSIDERABLE			
En base a la documentación presentada por el MAG se obtuvo un resultado de 62.66% sobre un total de 100.00%, la cual se califica como Transparencia Considerable debido a que ciertas dimensiones como la “Existencia de Comisión de selección” y la “Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados” muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	25%	21.56%
	Presencia de funciones del cargo	25%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	27%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	20.00%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	48%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	34%	9.60%
	Difusión a través de sitio web institucional	14%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	0%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	17%	11.50%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			62.66%

9. Ministerio de Trabajo y Previsión Social

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

SIN TRANSPARENCIA

En base a la documentación presentada por el MTPS se obtuvo un resultado de 24.59% sobre un total de 100.00%, la cual se califica como Sin Transparencia debido a que en todas las dimensiones muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.

Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	0%	0.00%
	Presencia de funciones del cargo	0%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	0%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	10.4%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	0%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	0%	6.6%
	Difusión a través de sitio web institucional	0%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	0%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	33%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	0%	7.59%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			24.59%

10. Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA)

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE TRANSPARENCIA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN			
TRANSPARENCIA CONSIDERABLE			
En base a la documentación presentada por PROESA se obtuvo un resultado de 55.75% sobre un total de 100.00% la cual se califica como Transparencia Considerable debido a que ciertas dimensiones como la “Existencia de Comisión de selección” y la “Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados” muestran nulos o pocos avances frente al resto, lo cual representa obstáculos para el ejercicio de la Transparencia dentro de su sistema de contratación.			
Dimensiones	Indicadores	Ponderación por indicador	Ponderación por dimensión
Uso de perfil del cargo	Inclusión de objetivos del cargo	25%	21.56%
	Presencia de funciones del cargo	25%	
	Descripción del contexto en el que se desempeñarán las tareas	0%	
	Detalle de las características necesarias para su buen desempeño, en especial, las aptitudes, conocimientos y destrezas	27%	
Uso de pautas de selección	Valoración de requisitos y cualidades de postulantes	52%	20%
	Detalle de las condiciones y etapas del proceso	48%	
Difusión amplia de la convocatoria	Difusión interna	0%	6.6%
	Difusión a través de sitio web institucional	14%	
	Difusión a través de redes sociales institucionales	19%	
	Difusión a través de portal de empleospublicos.gob.sv	0%	
Existencia de Comisión de selección	Comisión conformada por personal directivo	0%	7.59%
	Comisión conformada por personal directivo y operativo	33%	
	Comisión conformada según lo establecido en Ley del Servicio Civil	0%	
Notificación oportuna de los resultados del proceso a participantes no seleccionados	Notificación realizada dentro del mes en que se acuerda la contratación	0%	0.00%
	Notificación realizada dentro de la semana en que se acuerda la contratación	0%	
	Notificación realizada el día en que se acuerda la contratación	0%	
TOTAL			55.75%