

Coordinación de Inteligencia de Información y Estudios del Trabajo

Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo

**TEMA: COMPARATIVO INTERNACIONAL SOBRE PLAN CARRERA HORIZONTAL EN
EL SECTOR PÚBLICO**

MDT-DIEL-0001-2023

Contenido

Antecedentes	3
Objetivo	3
Objetivos Específicos	3
Alcance	4
Base Legal.....	4
Definiciones.....	12
1. Carrera	12
2. Carrera Horizontal	12
3. Carrera Vertical.....	13
4. Rotación de puestos	13
Análisis de fundamentos e implicaciones para la productividad en los trabajadores en Carrera Horizontal y Vertical	14
Análisis de Plan Carrera Horizontal en diferentes países latinoamericanos.....	20
1. Uruguay	20
2. Costa Rica	22
3. México	25
4. España	28
5. Colombia	35
6. Perú.....	38
7. Argentina	43
8. Chile	47

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Análisis de posibles áreas involucradas en el proyecto.....	50
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	55

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza

Código postal: 170505 / Quito Ecuador

Teléfono: 593-2-381 4000

www.trabajo.gob.ec



Antecedentes

De acuerdo con el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2023-112 de 06 de septiembre de 2023, el arquitecto Patricio Donoso – Ministro del Trabajo, emitió la reforma al Estatuto Orgánico del Ministerio del Trabajo, el mismo que entra en vigencia a partir de su suscripción, en el cual se crea la Gestión de Información y Estudios del Trabajo cuya Misión es “Promover la adecuada gestión de información estadística y geográfica y la investigación en el ámbito laboral mediante lineamientos y directrices técnicas; así como la coordinación y supervisión de estudios del sector privado y público, que permitan orientar y apoyar en el diseño de políticas públicas, planes, programas y proyectos”. Para cumplir con esta misión se generaron dos Direcciones: Gestión de Información Laboral, Estadística y Geográfica, Gestión de Investigación y Estudios Laborales la misma que tiene entre otras como atribución la siguiente:

a) *Coordinar y elaborar estudios en el ámbito laboral;*

Y como producto generar Estudios en el ámbito laboral.

Con Memorando Nro. MDT-DIET-2022-0169-M del 20 de diciembre de 2022, la Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo-DIET, solicitó a la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano-DEDCDTH, remitir vía quipux las propuestas de investigación. Con Memorando Nro. MDT-DEDCDTH-2022-0830-M del 31 de diciembre de 2022, la DEDCDTH responde con algunos temas, entre los cuales se incluye el siguiente: Ejecución de procesos de evaluación del desempeño a través de plataformas tecnológicas.

Con fecha 10 de enero del año en curso un equipo de la DIET y de la DEDCDTH realizó una reunión para determinar los temas de investigación con sus respectivas fechas de entrega, alcance y objetivos. De los cuales se determinó que en el tercer trimestre del año se realizará el “*Comparativo internacional sobre plan carrera horizontal*”, tema que servirá para identificar si se puede aplicar en el sector público ecuatoriano, mejorando así el rendimiento y nivel de satisfacción de los servidores públicos.

Objetivo

Elaborar un comparativo de modelos y buenas prácticas de planes de carrera horizontal en el sector público en países latinoamericanos.

Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos, diferencias e implicaciones para la productividad de los trabajadores entre Carrera Horizontal y Carrera Vertical

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- Identificar norma jurídica que viabiliza o limita la aplicación del plan carrera horizontal en el Ecuador.
- Identificar modelos de plan carrera horizontal en los países analizados.
- Determinar cuál es el plan carrera horizontal que mejor se adapta a la realidad ecuatoriana

Alcance

Se realizará un comparativo entre países latinoamericanos con el propósito de identificar prácticas que aporten a la elaboración de planes de carrera horizontal para el Ecuador. Se identificarán metodologías, herramientas sobre los planes de carrera en el sector público y se entregará a la DEDCDTH los links para mayor información y consulta.

Base Legal

Para conocer los planes de carrera que existen en el país, se analizará la normativa vigente siguiendo el orden de la pirámide de Kelzen, a continuación, se detalla la base legal encontrada.

Constitución de la República del Ecuador

El Art. 228, de la Constitución, menciona que: *“El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora”.*

Art. 229. (...) *Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores (...).*

Ley Orgánica del Servicio Público

Los Arts, 2, 4, 23 literal b), ñ), q), Art. 51 literal b) y g), Art. 55, Arts. 65, 66, 67 y 68, Arts. 76,79, Art. 81 y 82, Art. 86, 87, 88 y 89, Art. 104, la LOSEP contempla la identificación de la carrera en el servicio público desde su ingreso, ascenso, planificación de talento humano, formación y capacitación, evaluación de desempeño hasta su cesación de funciones.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



En el Artículo 31 se indica De las Comisiones de Servicio sin remuneración: *“Las y los servidores públicos de carrera podrán prestar servicios en otra institución del Estado, mediante comisión de servicios sin remuneración, previa su aceptación por escrito y hasta por seis años, durante su carrera administrativa, previo dictamen favorable de la Unidad de Administración del Talento Humano, siempre que la servidora o servidor hubiere cumplido al menos un año de servicios en la institución. Concluida la comisión la servidora o servidor será reintegrada o reintegrado a su puesto original. Se exceptúan de esta disposición los períodos para el ejercicio de puestos de elección popular. La entidad que otorgó comisión de servicios no podrá suprimir el cargo de la servidora o servidor que se encuentre en comisión de servicios sin sueldo”.*

En el Artículo 38 se define Del cambio administrativo: *“Se entiende por cambio administrativo el movimiento de la servidora o servidor público de una unidad a otra distinta. La autoridad nominadora podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales, por un período máximo de diez meses en un año calendario, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor. Una vez cumplido el período autorizado la servidora o servidor deberá ser reintegrado a su puesto de trabajo original”.*

Reglamento General a la Ley Orgánica de Servicio Público y sus Reformas

Los Arts. 2, 3, 4, 7, 16, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128 y 129, correspondientes a la carrera del servicio público, comprende la orientación de la carrera, planificación ingreso, estructura, pérdida de la carrera, así como las garantías adicionales. Mientras los Arts. 178, 179, 180 y artículos enumerados siguientes, prescriben que las UATHS *“...utilizarán el registro de candidatos elegibles institucional en puestos similares para ocupar puestos vacantes...”* (...) Cuando no existieren postulantes en el registro de candidatos elegibles institucional, se procederá a la convocatoria del concurso de méritos y oposición...”

Así también dentro del Reglamento a la LOSEP se encuentran los siguientes artículos que permiten viabilizar el Cambio Administrativo y la Comisión de Servicios:

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



De los Traslados, Traspasos, Cambios e Intercambios

“Art. 71.- Cambio administrativo. - El cambio administrativo consiste en el movimiento administrativo de la o el servidor de una unidad a otra distinta a la de su nombramiento. El cambio administrativo será por un período máximo de diez meses en un año calendario, previo informe favorable de la UATH y no implicará la modificación de la partida presupuestaria del servidor en el distributivo de remuneraciones, debiendo la o el servidor reintegrarse inmediatamente a su puesto una vez concluidos los diez meses.

El cambio administrativo se efectuará únicamente en cualquiera de los siguientes casos:

- a) Atender las necesidades derivadas de los procesos de reforma institucional y/o mejoramiento de la eficiencia institucional, para la conformación de equipos de trabajo, el diseño e implementación del sistema integrado de administración del talento humano del servicio público y procesos de certificación de calidad del servicio;*
- b) Integrar equipos de proyectos institucionales o interinstitucionales o constituirse en contraparte institucional en actividades o proyectos específicos;*
- c) Desarrollar programas de capacitación conforme a las necesidades institucionales y en observancia de las normas técnicas generales emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales;*
- d) La asignación de nuevas atribuciones, responsabilidades, competencias y productos, establecidas en la estructura institucional y posicional y en el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional; y,*
- e) Para efectos de aprendizaje y desarrollo en la carrera.*

De requerirse por necesidad institucional podrá nuevamente volver a la misma unidad o a otra unidad diferente dentro de la misma institución después de concluido el cambio administrativo, tomando en consideración que en total una servidora o servidor público, no podrá sobrepasar los diez meses con cambio administrativo dentro de un mismo año calendario.

En el caso de que el cambio administrativo se efectúe por un período menor a los 10 meses dentro de un año calendario en una unidad, y de requerirse dentro de la misma unidad nuevamente a la misma servidora o servidor, el nuevo cambio administrativo se otorgará por el período que restare del año calendario y que no sobrepasará los 10 meses.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Mediante el cambio administrativo no se asignarán a la o el servidor funciones, actividades y responsabilidades para las cuales no tenga los requisitos establecidos en el puesto, ni se afectarán sus derechos.

Art. 72.- Del cambio administrativo de las y los servidores que integran el Servicio de Vigilancia Aduanera de la Corporación Aduanera Ecuatoriana; y, de los organismos de control.- Debido a la naturaleza de su trabajo, características de su puesto y la seguridad de su integridad personal y familiar, el cambio administrativo de las y los servidores que prestan servicios en el Servicio de Vigilancia Aduanera de la Corporación Aduanera Ecuatoriana; y, de los organismos de control, se realizará conforme lo determinado en la Disposición General Vigésima Segunda de la LOSEP.

Para las instituciones contempladas en este artículo se aplicará la figura del cambio administrativo, de conformidad con lo establecido en el artículo 38 de la LOSEP y el artículo 71 de este Reglamento General, exceptuándose el período máximo de 10 meses, y la aceptación verbal o escrita de la o el servidor, por lo que estas instituciones podrán realizar los cambios de conformidad con las necesidades institucionales debidamente justificadas”.

De las comisiones de servicios sin remuneración

“Art. 51.- De la autorización.- La autoridad nominadora concederá comisión de servicios sin remuneración a las y los servidores públicos de carrera que sean requeridos a prestar sus servicios en otras instituciones del Estado, de conformidad con lo prescrito en el artículo 31 de la LOSEP, cuando reúna las condiciones del puesto a ocuparse y no afecte al interés institucional.

Los 6 años de plazo máximo de la comisión de servicios sin remuneración durante la carrera, se contabilizarán considerando el tiempo que permanezca en una o varias instituciones.

Se puede conceder comisión de servicios sin remuneración a la o el servidor varias veces en una misma institución, siempre y cuando no sobrepase los 6 años establecidos en el artículo 31 de la LOSEP.

La prestación de servicios mediante comisión de servicios sin remuneración, obligará a la institución solicitante a la expedición del correspondiente nombramiento provisional de libre remoción, de período fijo o la suscripción de contratos de

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



servicios ocasionales de acuerdo con lo establecido en la LOSEP y este Reglamento General.

La remuneración a pagarse con ocasión de este tipo de comisiones será la establecida en las escalas de remuneraciones correspondientes.

Este aporte técnico y/o profesional será exclusivo para las y los servidores de carrera que no se encuentren en período de prueba en la institución donde trabajan y que cumplan con los requisitos del puesto a ocupar”. (Subsecretario Nacional de la Administración Pública, 2016)

Dentro de los diferentes regímenes del servicio público, se pudo encontrar que existe plan de carrera, a continuación, se detalla la normativa de cada uno:

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) - Carrera Docente

De acuerdo a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) en su Art. 93 establece que: *“La carrera educativa pública incluye al personal docente con nombramiento fiscal que labore en establecimientos educativos fiscales o fiscomisionales, en cualquiera de sus funciones, modalidades y niveles...”*

Los requisitos establecidos para el ingreso a la carrera docente se establecen en el Art. 94 de la ley, los mismos que se detallan a continuación:

- “a. Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero legalmente residente en la República del Ecuador y estar en goce de los derechos de ciudadanía;*
- b. Poseer uno de los títulos señalados en esta Ley;*
- c. Haber completado el año de servicio rural docente obligatorio, en los casos que fuere pertinente;*
- d. Constar en el registro de candidatos elegibles;*
- e. Participar y ganar en los correspondientes concursos de méritos y oposición para llenar las vacantes del sistema fiscal; y,*
- f. En el caso de la educación intercultural bilingüe, el o la docente debe acreditar el dominio de un idioma ancestral.”*

Los requisitos para el ascenso en cada categoría, se describen en el siguiente cuadro:

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Cuadro 1. Requisitos ascenso en cada categoría

Requisitos	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D:	Categoría E:	Categoría F
Título y tiempo de servicio	24 años de experiencia docente y cuarto nivel	20 años de experiencia docente y cuarto nivel	16 años de experiencia docente y cuarto nivel	12 años de experiencia docente y cuarto nivel	8 años de experiencia docente	2 años de desempeño en la categoría anterior,
	28 años de experiencia docente, con titulación académica de educación superior reconocido por la instancia gubernamental respectiva	24 años de experiencia docente, con titulación académica de educación superior reconocido por la instancia gubernamental respectiva	20 años de experiencia docente, con titulación académica de educación superior reconocido por la instancia gubernamental respectiva	16 años de experiencia docente, con titulación académica de educación superior reconocido por la instancia gubernamental respectiva		
Desarrollo profesional	Haber aprobado al menos una de las siguientes opciones: - Programación de cursos para docentes definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional; - Programa de formación para mentores - Programa de formación de directivos; - Programa de formación en áreas específicas - Programas de formación-aplicación - Publicado en una revista académica indexada el resultado de una experiencia	Haber aprobado al menos una de las siguientes opciones: - Programación de cursos para docentes definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional; - Programa de formación para mentores - Programa de formación de directivos; - Programa de formación para mentores - Programa de formación de directivos; - Programa de formación en áreas específicas	Haber aprobado al menos una de las siguientes opciones: - Programación de cursos para docentes definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional; - Programa de formación para mentores - Programa de formación de directivos; - Programa de formación en áreas específicas - Programas de formación-aplicación	Haber aprobado al menos una de las siguientes opciones: - Programación de cursos para docentes definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional; - Programa de formación para mentores - Programa de formación de directivos; - Programa de formación en áreas específicas - Programas de formación-aplicación	Haber aprobado al menos una de las siguientes opciones: - Programación de cursos para docentes definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional; - Programa de formación para mentores - Programa de formación de directivos; - Programa de formación en áreas específicas - Programas de formación-aplicación	Los docentes deben obligatoriamente aprobar el programa de inducción. Haber aprobado la programación de cursos definida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional relativa a los estándares de desempeño profesional.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Requisitos	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D:	Categoría E:	Categoría F
	exitosa e innovadora en el ámbito de su función.	en áreas específicas - Programas de formación-aplicación - Publicado en una revista académica indexada el resultado de una experiencia exitosa e innovadora en el ámbito de su función.	- Publicado en una revista académica indexada el resultado de una experiencia exitosa e innovadora en el ámbito de su función.	- Publicado en una revista académica indexada el resultado de una experiencia exitosa e innovadora en el ámbito de su función.	- Publicado en una revista académica indexada el resultado de una experiencia exitosa e innovadora en el ámbito de su función.	
Resultados en los procesos de evaluación	Haber obtenido la calificación requerida en las pruebas de desempeño profesional correspondiente a la categoría	Haber obtenido la calificación requerida en las pruebas de desempeño profesional correspondiente a la categoría	Haber obtenido la calificación requerida en las pruebas de desempeño profesional correspondiente a la categoría	Haber obtenido la calificación requerida en las pruebas de desempeño profesional correspondiente a la categoría	Haber obtenido la calificación requerida en las pruebas de desempeño profesional correspondiente a la categoría	Haber obtenido la calificación requerida en las pruebas de desempeño profesional correspondiente a la categoría

Fuente: LOEI

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Categoría G:

Es la categoría general de ingreso a la carrera docente pública para los ganadores de los concursos de mérito y oposición convocados por la Autoridad Educativa Nacional, sujetos a lo dispuesto en el artículo 94 de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, indicados en párrafos anteriores.

Ley Orgánica de Educación Superior

De acuerdo al Art. 70 correspondiente al Régimen Laboral del Sistema de Educación Superior, se indica: *“el personal no académico de las instituciones de educación superior públicas y organismos del Sistema de Educación Superior son servidores públicos y su régimen laboral es el previsto en la Ley Orgánica del Servicio Público, de conformidad con las reglas generales. El personal no académico de las instituciones de educación superior particulares, se regirá por el Código del Trabajo.*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Las y los profesores, técnicos docentes, investigadores, técnicos de laboratorio, ayudantes de docencia y demás denominaciones afines que se usan en las instituciones públicas de educación superior, son servidores públicos sujetos a un régimen propio que estará contemplado en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, que fijará las normas que rijan el ingreso, promoción, estabilidad, evaluación, perfeccionamiento, escalas remunerativas, fortalecimiento institucional, jubilación y cesación. Para el personal académico de las instituciones de educación superior particulares, el ente rector del trabajo, en coordinación con el Consejo de Educación Superior y el órgano rector de la política pública en educación superior, establecerá un régimen especial de trabajo que contemplará el ingreso, la permanencia, la terminación de la relación laboral, las remuneraciones, entre otros elementos propios del régimen especial de trabajo de personal académico.

Las y los profesores e investigadores visitantes u ocasionales podrán tener un régimen especial de contratación y remuneraciones de acuerdo a la reglamentación que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior”.

Decreto No 457 “Lineamientos para la Optimización del Gasto Público”

Adicionalmente se debe tomar en cuenta los siguientes artículos:

De acuerdo a lo establecido en el Art. 5.- Vacantes.- “El Ministerio de Trabajo mantendrá un registro de las vacantes para determinar su estricta necesidad de permanencia en el distributivo de remuneraciones institucionales”.

El Art. 6 define: al Personal de apoyo.- “Las Unidades de Gestión del Talento Humano de todas las instituciones del Estado contempladas en este Decreto Ejecutivo, crearán un registro de servidores a disposición del Ministerio del Trabajo con el personal de las áreas de apoyo y asesoría que exceda la regulación 70/30 (70% procesos generadores de valor agregado o sustantivo y 30% procesos habilitantes de apoyo y asesoría o adjetivos). Este personal puede ser reasignado para cumplir tareas en otras entidades del ámbito de este Decreto Ejecutivo. Se prohíbe la contratación de nuevo personal de apoyo mientras exista personal que pueda ser reasignado. La reasignación del personal se hallará sujeta a la normativa laboral vigente.”

Una vez revisada la normativa vigente se puede indicar que dentro de la LOSEP se contempla la identificación de la carrera en el servicio público, pero en la práctica para

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



ascender a un cargo solo puede realizarse mediante concurso de méritos y oposición abierto al público en general.

Otro aspecto importante de resaltar es que para ingresar al servicio público no es indispensable iniciar desde el servidor público 1, ya que como el concurso es abierto se puede concursar a cualquier grado de la escala del servicio público siempre y cuando se cumplan con los requisitos.

En algunos sectores se evidencia la presencia de un plan carrera vertical, estos son:

- ✓ Carrera docente
- ✓ Carrera diplomática
- ✓ Fuerzas Armadas
- ✓ Policía Nacional

Como limitantes se puede considerar que para implementar un plan carrera es necesario reformar el Reglamento de la LOSEP donde se indica que los concursos de méritos serán abiertos y también se debe contar con el presupuesto necesario aprobado.

Definiciones

Para iniciar el presente estudio se cree pertinente iniciarlo con la definición de conceptos claves que permitirán al lector tener un mejor entendimiento de los temas a desarrollarse durante la presente investigación, esto principalmente con el fin de adaptar de mejor manera una carrera horizontal de acuerdo a la realidad que se presenta en el servicio público ecuatoriano.

1. Carrera

Según Wayne Mondy en su libro Administración de Recursos Humanos: “Una carrera es un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral. Actualmente, la carrera puede cambiar varias veces debido a los cambios tecnológicos o al deseo de la persona de hacer algo diferente. (R. Wayne Mondy, 2005)

2. Carrera Horizontal

De acuerdo a la Real Academia Española la Carrera Horizontal es: “c”. (Española, 2023)

También según Wayne Monday en su libro Administración de Recursos Humanos, determina que el desarrollo de carrera es un enfoque que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuada estén disponibles cuando se los necesiten en sus organizaciones. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



un empleado y para determinar su potencial. El jefe inmediato superior puede usar la información generada por estas herramientas para poder asesorar a los subordinados y para asistirlos en la elaboración y el desarrollo de sus planes de carrera individual inclusive en la misma línea. (R. Wayne Mondy, 2010)

En el informe de Valentin Vercher Manclús titulado Implantación de la carrera horizontal y la evaluación del desempeño en las entidades locales de la Comunidad Valenciana se manifiesta que “la carrera horizontal es definida como una modalidad de carrera que consiste en la progresión dentro de un sistema de categorías personales o elementos (grados, escalones u conceptos análogos) sin necesidad de que el funcionario cambie de puesto de trabajo. De lo que se trata es de que el empleado profundice en el desempeño del mismo puesto de trabajo, con los reconocimientos formales de categorías e incremento retributivo.” (Valentín Vercher Manclús, 2019)

3. Carrera Vertical

En el libro Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato se define que “carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas”. (Idalberto Chiavenato, 2009)

4. Rotación de puestos

De acuerdo para algunos expertos en el tema como Wayne Mondy, la rotación de puestos “es una forma de CET¹ en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones. Las organizaciones aplican ampliamente programas de capacitación rotatorios de primer ingreso. Las empresas racionalizadas

¹ La capacitación -CET- es un enfoque informal hacia la capacitación que permite a un empleado aprender las tareas laborales al mismo tiempo que realiza el trabajo.

tienen que hacer más con menos, así que tienen sentido desarrollar empleados que puedan desplazarse a cualquier lugar donde los necesiten.” (R. Wayne Mondy, 2005)

Análisis de fundamentos e implicaciones para la productividad en los trabajadores en Carrera Horizontal y Vertical

La transformación digital hoy por hoy es necesaria para mantener a flote a muchas organizaciones a nivel mundial y Ecuador no está lejos de esa realidad, los jóvenes necesitan adaptarse a la transformación digital, cambios sociales, educativos y económicos lo que permite un desarrollo social y económico.

Así mismo, es importante acotar que, en Latinoamérica la transformación digital se produce en un entorno con grandes brechas sociales y digitales donde se observan diferencias significativas entre las regiones de un mismo país, donde se puede encontrar diferencias en función de la renta, formación, entre otros. Por lo que es importante unificar esfuerzos tanto a nivel país como a nivel regional, con el fin de promover la formación y el acceso a las tecnologías particularmente para las personas y regiones menos favorecidas de acuerdo a las especificidades técnicas de cada región o zona con la finalidad de adaptar las acciones de acuerdo a su realidad específica.

Para promover la formación se necesitan sistemas educativos inclusivos que ayuden a reducir la brecha social originada por la renta, nivel socioeconómico, zona geográfica, etc. y así sea factible el generar una cultura emprendedora donde se conjuguen las iniciativas emprendedoras de los ciudadanos y el uso de las nuevas tecnologías para transformar y generar riqueza.

Lo que se aspira a través de la transformación digital es mejorar las actividades que se realizan habitualmente mediante la innovación y la tecnología, apoyándose en tecnologías emergentes que permitan desarrollar nuevos modelos de negocio en diferentes sectores tales como el económico, social y cultural.

Es por esto que los jóvenes deben estar totalmente actualizados en estas nuevas tendencias y avances tecnológicos para que estén en la capacidad de responder a la realidad y necesidades de la sociedad actual, aprovechando su capacidad de adaptación, creatividad e innovación con gobiernos que sean promotores de modelos educativos, innovadores; que permitan que los jóvenes creen emprendimientos que generen sociedades con bienestar económico y social en nuestros países. Con una transformación digital ingresada de manera adecuada al sector público, se garantiza no solo el mantener y generar nuevas plazas de empleo, sino también que los servicios y productos que generen los servidores públicos se acoplen a las necesidades de los ciudadanos entregadas en tiempos óptimos y con la calidad que se requiere. (MUKIUR, 2017)

Con la transformación digital es inminente que tanto el número total de puestos de trabajo como la estructura de empleo en la industria van a cambiar a nivel mundial. Puede ser que al inicio de esta transformación se registre una reducción de puestos de trabajo, sin

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



embargo, la experiencia indica que el aumento de la productividad del trabajo tiende a generar nuevos puestos de trabajo por ejemplo en la fabricación de robots, en la creación de sistemas virtuales, nuevos servicios industriales, nuevas tecnologías o diseños de productos y servicios entre otros.

Los conocimientos, habilidades y destrezas que posee un individuo al momento de conseguir un empleo será lo que le permitirá continuar en él o mejorar su posición dentro de la misma institución. Con los constantes cambios que se generan gracias a la globalización, se hace necesario que los profesionales mejoren sus competencias y aporten con soluciones eficientes a problemas comunes, lo que les hace más competitivos y productivos, siendo esto necesario para el desarrollo económico de cualquier país. (Castillo, 2020)

También debe esperarse un cambio en los perfiles de los puestos que se creen o se mantengan, siendo así que cada vez se necesitarán menos empleados semi-cualificado y más empleados que ocupen puestos de trabajo de alta cualificación, especialmente relacionados a la tecnología de la información, por lo que la formación universitaria se debe ajustar a estos nuevos requerimientos con el fin de obtener profesionales en informática con conocimientos en las tecnologías digitales, ajustados a los requisitos de la industria 4.0 que es el nuevo modelo industrial. (Jose Luis del Val Román, 2021)

Por lo que una carrera que permita ir subiendo los peldaños de acuerdo a la formación digital que vayan teniendo los servidores públicos es ideal para mantenerlos actualizados y mejorar sus habilidades y por ende la calidad de su trabajo dentro del servicio público.

Por otro lado, no hay que dejar de lado la incorporación de la mujer al mercado laboral, durante los últimos años los paradigmas conocidos que definían a una mujer para la humanidad se han ido rompiendo, gracias a lo cual ha concentrado transformaciones radicales, cambiando viejos modelos de producción del conocimiento, de morfología societaria, de desarrollo económico-social, de las relaciones y representaciones de género. Siendo el trabajo el tema transversal en todos los aspectos socioculturales, educativos y económicos que condicionan y enmarcan las interrelaciones sociales. Gracias al ingreso femenino masivo a la actividad económica ya se puede evidenciar cambios en la estructuración, la organización, la cultura y la división sexual en el trabajo. (Silveira, 2001).

En este mismo tema el Programa de Trabajo Decente de la OIT, promueve el trabajo decente, productivo y las oportunidades de obtener ingresos en igualdad de condiciones para hombres y mujeres, esta es la manera más eficaz de reducir la pobreza y mejorar la economía de los países en desarrollo, por lo que una carrera que permita a las mujeres ingresar en el mercado laboral, sin dejar de lado sus tareas como cuidadoras en el hogar, es ideal para obtener un desarrollo sostenible.

Dado que esto es una realidad latente que se viene dando en países en vías en desarrollo, donde las mujeres siguen compartiendo sus actividades laborales y de cuidadoras de la familia, generando que tengan más dificultades que los hombres para acceder a los recursos productivos, a la educación, al desarrollo de las cualificaciones y a las

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



oportunidades del mercado de trabajo, razón por la cual, las mujeres siguen siendo los trabajadores pobres del mundo, con salarios menores y con tasas más altas de desempleo, provocadas por las desventajas socioeconómicas que sufren las mujeres debido a la discriminación por motivos de sexo y muchas veces por su doble papel al realizar trabajos de prestación de cuidados no remunerados.

Siendo así que la discriminación se la sufre desde las primeras etapas de vida, pues una niña puede acumular desventajas socio-económicas que pueden llevarlas a la reducción de su empleabilidad y con el paso del tiempo a una vida adulta de pobreza. Es por esto que las garantías de una carrera en el servicio público, deben contemplar para las mujeres el espacio para poder cumplir con sus deberes de cuidadora, siendo este un motivador para querer ser una mejor profesional y no un limitante de hasta dónde puede llegar una mujer, cuando decide ser madre o debe cuidar a uno de los miembros de su familia. De tal forma que las mujeres puedan acceder a educación y desarrollo profesional, garantizando buenas oportunidades en la vida adulta de una mujer y mejores condiciones para su descendencia, logrando una mayor seguridad económica para su vejez. (OIT, 2013)

Por ende, es menester la incorporación de políticas que garanticen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en diferentes escenarios. Sin embargo, aún existen desigualdades y abusos en algunas sociedades debido a su estructura cultural de género, muy arraigadas en algunos países, principalmente en vías de desarrollo. A pesar de que, ante la ley, tanto hombres como mujeres conservan los mismos deberes y derechos, al momento de realizar una contratación o generarse un ascenso, aún son las mujeres las que tienen algún tipo de dificultad, prejuicio machista o preferencia para cumplir ciertas actividades en el ámbito laboral, tales como el aseo doméstico, la enfermería, secretariado y docencia. (Castillo, 2020)

El Ecuador no se encuentra exento de esta realidad, siendo así que, de acuerdo a datos emitidos por el INEC, publicados en el año 2012 en relación al uso del tiempo, las mujeres destinan un 46% al trabajo (remunerado y no remunerado) y un 54% al tiempo personal; mientras que los hombres destinan un 40% al trabajo (remunerado y no remunerado) y un 60% al tiempo personal. Estas cifras nos dan una idea clara del por qué las mujeres trabajan más y ganan menos que los hombres, debido a que trabajo no es solo el tiempo que se presta en una oficina o relacionados a actividades económicas, sino también las actividades domésticas, el cuidado de los niños o de adultos mayores o familiares que demandan de igual forma esfuerzo y tiempo para el bienestar de la familia.

Otro dato interesante se refleja en los datos de empleo que proporciona la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), donde a mayo del 2023 se muestra que la tasa de empleo adecuado/pleno se ubica en 40.6% para los hombres y 30.3% para las mujeres. Por lo tanto, las brechas de género se mantienen a lo largo del tiempo, donde la población en desempleo sigue siendo mayoritariamente femenina.

Siendo estos datos importantes para entender como a pesar de los esfuerzos realizados, aún no es posible equilibrar las brechas de género tanto en temas de empleabilidad como

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



en temas salariales, dado principalmente por el estancamiento que pueden sufrir las mujeres debido al tiempo que deben dedicar al cuidado de la familia y dejar de lado su carrera profesional, principalmente porque los mejores años productivos de una mujer coinciden con los años en los cuales puede ser madre y por ende requiere dividir su tiempo entre su carrera y el cuidado de sus hijos, debiendo en muchas ocasiones elegir entre su profesión o su familia, por lo que una carrera a largo plazo que le permita seguir creciendo profesionalmente de manera horizontal, mientras continúa preparándose para subir al siguiente escalón de su carrera, es lo ideal para que una mujer continúe con su formación, capacitación y entrega en el trabajo y con la posibilidad de no descuidar a su familia.

Por otro lado, el tener una carrera dentro de las instituciones, es una de las herramientas necesarias para mantener o retener al talento humano eficiente y evitar una alta rotación en las instituciones, lo cual contribuye para el desarrollo de cualquier organización. Es por eso que al momento de realizar el reclutamiento no se lo debe realizar de manera aislada, sino que va atado a la transferencia, la promoción, el desarrollo y el despliegue de personas, por lo que es necesario atar las prioridades a largo plazo tanto de la institución como de las/los servidores e integrar el desarrollo de carrera de acuerdo a su desempeño con los otros programas que plantee Talento Humano.

Para tener un mejor conocimiento de lo que es la transferencia, la promoción, progresiones laborales y rutas de carrera a continuación se describen cada uno de ellos:

La transferencia, es la colocación de un empleado en otro puesto en el que los deberes, responsabilidades, estatus y remuneración son equivalentes a los del puesto anterior (aunque como incentivo, las organizaciones pueden ofrecer un ajuste salarial). Las personas que esperan cambiar o quieren la oportunidad de aprender más, pueden buscar las transferencias. Las transferencias permiten a las organizaciones colocar a sus empleados en puestos donde hay más necesidad de sus servicios y en los que pueden adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Una transferencia puede requerir que el empleado cambie de grupo, lugar u horario de trabajo o de unidad de organización; incluso puede necesitar que se mude a otra área geográfica. (Bohlander, 2008)

La promoción, es un cambio de asignación a un puesto que está en un nivel más alto de la organización. Por lo común, el nuevo puesto proporciona un aumento de salario y estatus, y exige más habilidades o conlleva más responsabilidades. (Bohlander, 2008)

Las progresiones laborales, es la jerarquía de puestos que un nuevo empleado puede experimentar, que varía desde un puesto inicial hasta puestos que sucesivamente requieren más conocimientos o habilidades. (Bohlander, 2008)

Rutas de carrera, son las líneas de desarrollo en un campo ocupacional dentro de una organización. (Bohlander, 2008)

Cabe mencionar que a pesar de que el Estado pueda generar un plan carrera ya sea horizontal y vertical para sus colaboradores, no hay que dejar de lado los intereses y

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



motivaciones de las personas, que son quienes llenaran las vacantes y podrán proseguir en la carrera ya establecida o generar una propia de acuerdo a sus ambiciones, esto va de la mano con el desempeño mostrado por la persona, dado que la institución ofrece un puesto inicial y su progresión laboral dependerá de su experiencia, desempeño, conocimientos y habilidades. Estas progresiones laborales pueden desarrollarse en todas las categorías de puestos y servir de base para desarrollar las rutas de carrera.

Las personas pueden comprometerse con un plan carrera significativo; sin embargo, esto no es lo ideal, sin antes estar enterados de la filosofía organizacional y las metas inmediatas y de largo plazo de la institución, con el fin de saber si se ajustan a las aspiraciones de la persona. A pesar de esto, no siempre empatarán de manera perfecta, dado que los individuos cambian con el tiempo y debido a esto también lo hacen sus intereses y necesidades. Así mismo, las instituciones pueden cambiar sus direcciones y ajustan sus estrategias para adaptarse a los cambios propios que se producen en cada nación, por lo que el diseño de un plan carrera debe ser flexible y con el constante monitoreo de las Unidades de Talento Humano. (Bohlander, 2008)

Por otro lado, es importante no olvidar que dentro de las instituciones públicas las opciones de carrera son limitadas, por lo que es necesario determinar la posibilidad de validar la existencia de oportunidades en otras instituciones públicas, ya que habrá personas que no tengan inconveniente en cambiar de lugar de trabajo o de institución y no solamente gestionar el cambio de grupo de trabajo o equipo.

También es importante destacar que a través de los cambios administrativos es posible generar un bagaje de conocimiento adicional, para quienes desempeñen bien sus funciones es sus correspondientes áreas, siendo así, que un médico que tiene excelentes evaluaciones de desempeño puede tener un cambio a las áreas administrativas, financiera, talento humano y aprender cómo es la gestión pública desde la fuente y poder acceder a un cargo directivo con todos los conocimientos necesarios para cumplir las funciones que el cargo requiere.

Para estos casos es importante generar rutas o carreras duales que estipulan el avance en áreas especiales como las de tecnología de la información, finanzas, marketing medicina e ingeniería, con una compensación que es comparable con la que reciben los gerentes a diferentes niveles. (Bohlander, 2008)

Un caso interesante en la ruta de carrera profesional dual desarrollada por la empresa de biofarmacéuticos, "9 Group", la cual diseñó cinco etapas para reconocer las rutas científicas y gerenciales para sus colaboradores.

La primera Etapa: preparación para el trabajo en conocimientos, capacidades y habilidades, previo al ingreso a una organización, el cual muy posiblemente se extienda hasta los 25 años de edad.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Segunda Etapa: Se genera entre los 18 y 25 años, donde se dedica a solicitar ofertas de trabajo y a seleccionar el puesto apropiado basándose en información completa y precisa.

Tercera Etapa: Es el inicio de la carrera, puede darse entre los 25 y los 40 años, aprendemos sobre el puesto, reglas y normas de la organización, adaptarse y a la ocupación y organizaciones elegidas, aumentar las competencias, perseguir las metas.

Cuarta Etapa: Corresponde a la mitad de la carrera de los 40 a los 55 años, se reconsidera las metas del inicio de carrera y del principio de la edad adulta, reafirmar o modificar metas, tomar decisiones apropiadas para la edad adulta, seguir siendo productivos.

Quinta Etapa: Es el final de la carrera cuando se espera la jubilación, se plantea a partir de los 55 años, donde se espera seguir siendo productivo en el trabajo, conservar la autoestima, prepararse para la jubilación efectiva. (Bohlander, 2008)

De acuerdo a la revista Digital Endalia, en su artículo: “9 estrategias de retención del talento humano para tu organización”, manifiesta que la retención del talento humano dentro de una organización se la consigue con buenas prácticas que permitan generar un ambiente laboral que favorezca el crecimiento profesional, a continuación, se detallan las nueve estrategias recomendadas en el artículo:

1. *Una agradable bienvenida:* Es importante fidelizar desde un inicio al personal dentro de una organización. Un adecuado proceso de onboarding permite generar un ambiente laboral agradable y hacer miembros productivos a los nuevos integrantes de la institución.
2. *Contar con el liderazgo:* Un buen líder es indispensable en cualquier institución, ya que es una guía para los colaboradores, donde puedan apoyarse y motivarse lo cual conlleva a mantener un buen clima laboral.
3. *Conciliación de la vida profesional y familiar:* Para mantener un buen ambiente laboral, lo ideal es mantener una buena simbiosis entre la vida familiar y la laboral, para ello existen varias herramientas tales como fomentar el teletrabajo y adaptarse a los horarios de los miembros de la organización, gracias a lo cual se logra tener una flexibilidad laboral total y mejorar la calidad de vida de los servidores.
4. *Plan de desarrollo profesional:* Es indispensable para fomentar la formación y actualización profesional gracias a lo cual se puede obtener profesionales más competentes y cualificados para la institución, por lo que es menester impulsar este tipo de planes. Adicionalmente, este tipo de planes permite generar promociones internas que también pueden ser un factor motivador para los trabajadores, al entregarles nuevas responsabilidades, así como un incremento salarial. En definitiva es saber que no van a estar atados a realizar la misma función durante el resto de su vida profesional.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



5. *Proceso de selección:* Para retener al mejor talento humano es necesario comenzar por un adecuado proceso de selección, así logramos tener posibilidades reales de crecimiento dentro de la institución, generando el escenario perfecto para un buen desempeño laboral.
6. *Reconocimiento del mérito:* Es esencial valorar el trabajo bien hecho de un servidor, es uno de los grandes motivadores de las personas, el saber que lo están haciendo bien y mejor aún si es dicho por un compañero o un superior.
7. *Incentivar la comunicación:* Una organización eficiente es la que sabe comunicarse, para esto se utiliza la escucha activa, donde todos los miembros que conforman la misma pueden expresarse libremente, siendo escuchados por todos quienes la conforman.
8. *Autogestión de las tareas:* En la medida que sea posible es importante entregar autonomía a los servidores de una institución de tal manera que puedan trabajar en equipo, donde cada miembro sepa lo que tiene que hacer y no depender de otro que lo esté dirigiendo. Lo importante es ofrecer confianza y evitar una supervisión excesiva dentro del equipo.
9. *Un buen clima laboral:* Toda organización debe ofrecer un espacio de trabajo agradable, seguro y reconfortante, gracias a lo cual las instituciones permiten que sus equipos sigan creciendo.

La revisión bibliográfica realizada nos hace entender que lo más importante para mantener una buena producción, una buena relación dentro de las organizaciones y generar o producir servicios de calidad es necesario tener un talento humano motivado, reconocido y potencializarlo gracias a la buena gestión que se realiza, tanto desde las diferentes direcciones de Talento Humano, como de parte de las autoridades de cada institución, esto permite no solo que los servidores cumplan con sus actividades diarias de manera eficiente, sino también que lo hagan con alegría, con calidez y eficiencia, sabiendo que pueden entregar lo mejor de sí mismos, porque trabajan en una institución que valora su trabajo y su dedicación, donde pueden poner todos sus conocimientos en práctica, dado que muchos de ellos lo han adquirido dentro de la institución y adicionalmente saben que sus esfuerzos serán reconocidos tanto en sus carreras, como en forma económica en el caso de ser posible o a través de la capacitación, la formación y el reconocimiento, que se entregaría a los servidores que hacen bien su trabajo.

[Análisis de Plan Carrera Horizontal en diferentes países latinoamericanos](#)

1. Uruguay

El plan carrera en Uruguay está definido por 16 grados o niveles, los cuales tienen poca diferenciación entre sí, por lo que los servidores pueden lograr escalar varios grados en un

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



solo ascenso. Así mismo la descripción de los cargos se define a través del escalafón, grado, denominación y serie.

De acuerdo a la normativa actual la movilidad horizontal se realiza mediante el traslado a otras unidades dentro de la misma organización o pases en comisión a otras instituciones del Estado; mientras que la movilidad vertical se realiza a través de ascensos, donde existen pocas oportunidades debido a la baja sistematización del régimen de ascensos.

La Ley 19.121 de 20 de agosto de 2013 que aprobó el Estatuto del Funcionario Público, en cuyo artículo 26 se establece lo siguiente:

“(Rotación de funcionarios en tareas financieras).- Los funcionarios públicos que cumplen funciones en las reparticiones encargadas de la adquisición de bienes y servicios deberán rotar periódicamente.

Dicha rotación deberá hacerse efectiva cada treinta meses continuos en el desempeño de esa función, pudiendo el jerarca prorrogar el cometido, en casos excepcionales fundados en la necesidad del servicio o en la falta de recursos humanos en el organismo, siempre que el resultado de la evaluación de desempeño en el período no arroje observaciones a la gestión”.

Así mismo en el Artículo 37 se manifiesta lo siguiente:

“Incentivos o motivación

- I. Los funcionarios de carrera, podrán recibir incentivos económicos con base en los resultados de las evaluaciones de su desempeño que reflejen indicadores de excelencia, idoneidad, capacidad, motivación y eficiencia.*
- II. El Órgano Rector del Sistema de Administración de Personal, determinará, en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuesto, las bases legales para el establecimiento de incentivos económicos.*
- III. Las modalidades y condiciones relativas al tratamiento de incentivos serán reguladas por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y disposiciones reglamentarias específicas”.*

Como se puede observar el sistema compensaciones no se ajustan a un esquema de conceptos retributivos, generalmente diferenciados por la importancia entre actividades y unidades ejecutoras, la carga horaria entre otras. Lo cual, según estudios realizados por la Oficina Nacional del Servicio Civil, reflejan debilidades en la capacidad para la retención de trabajadores del Estado.

2. Costa Rica

Dentro del servicio público de Costa Rica se pudo evidenciar que no existe carrera horizontal específicamente dicha, pues de acuerdo Resolución DG-139-2019 del 24 de julio del 2019, se establecen los siguientes artículos:

“Artículo 1: *Carrera Profesional: denominese Carrera Profesional para los servidores ocupantes de puestos acogidos en el Título I del Estatuto de Servicio Civil, al régimen que reconoce mediante un incentivo económico complementario y opcional, el mérito del funcionario profesional, que presta sus servicios en las instituciones del Régimen de Servicio Civil, alcanzado a través de su óptimo desempeño e involucramiento permanente en actividades de al menos uno de los siguientes ámbitos:*

- 1.1. *Formación académica a nivel de grados y posgrados universitarios, adicional a los requisitos del puesto.*
- 1.2. *Formación en actividades de capacitación de carácter profesional”.*

“Artículo 2: *Finalidad de la Carrera Profesional: la Carrera Profesional es un incentivo establecido para los profesionales del Régimen de Servicio Civil, con la finalidad de que se mantengan en constante capacitación y actualización de conocimientos de carácter profesional, procurando su desarrollo, promoción y mejor aplicación de las habilidades y capacidades personales, y excelente desempeño en sus funciones, en ajuste a las cambiantes condiciones del entorno laboral y organizacional. Asimismo, figuran como parte del incentivo de Carrera Profesional, los siguientes objetivos:*

- 2.1. *Reconocer mediante un incentivo económico la superación profesional y formativa de los profesionales al servicio público.*
- 2.2. *Coadyuvar en el reclutamiento y retención de los profesionales mejor calificados, para un adecuado desempeño de la función pública.*
- 2.3. *Incrementar la productividad de los profesionales y la Administración Pública.*
- 2.4. *Promover la eficiencia en el servicio público”.*

Así también en el Capítulo II se establecen los requisitos para acogerse al pago del Incentivo por Carrera Profesional con el siguiente artículo:

“Artículo 3: *Podrán acogerse al pago del incentivo por Carrera Profesional aquellos servidores que satisfagan los siguientes requisitos:*

- a) *Ocupar un puesto, ya sea, en propiedad o interino, con una jornada no inferior al medio tiempo.*
- b) *Ocupar un puesto que exija el grado académico de Bachiller universitario, como mínimo y desempeñar labores profesionales acordes con la respectiva clasificación.*
- c) *Poseer, al menos, el grado de Bachiller Universitario que lo faculte para el desempeño del puesto, en una carrera propia o afin al área de actividad de dicho puesto.*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- d) *Cuando se trate de servidores provenientes de instituciones públicas, haber obtenido en la evaluación del año anterior al vigente, una nota igual o superior a "Muy Bueno" (o su equivalente). Se eximirá de este requisito a quienes, de conformidad con la ley, no requieren de evaluación del desempeño, así como aquellos que, por circunstancias legalmente justificadas, no hayan sido evaluados. En sustitución de los formularios de evaluación respectivos, se podrá aceptar la documentación que certifique las calificaciones correspondientes emitidas por la respectiva Oficina de Recursos Humanos, siempre que éstas se ajusten a la escala de calificaciones cualitativas o cuantitativas legalmente aprobadas por la Dirección General de Servicio Civil."*

Así también las ponderaciones para determinar el grado ocupacional dentro de la carrera del Servidor Público en Costa Rica se establece el Capítulo III, Ponderación de los Factores de la Carrera Profesional en el siguiente artículo:

“Artículo 4: *El monto de remuneración por concepto del Incentivo de Carrera Profesional, se determinará mediante la multiplicación de dos factores cuantitativos; a saber: el valor del punto de Carrera Profesional y la sumatoria de puntajes comprobados en cada ámbito de aplicación. El incentivo se pagará íntegramente cuando el servidor esté nombrado a tiempo completo, o de manera proporcional cuando corresponda a una jornada laboral inferior.*

4.1. Valor del punto de Carrera Profesional: corresponderá a un monto en colones determinado mediante resolución de la Dirección General de Servicio Civil, la cual podrá variarlo de conformidad con los resultados de un estudio técnico que lo justifique, considerando factores objetivos y razonables.

4.2. Puntajes de los ámbitos de aplicación: el puntaje en cada ámbito de aplicación, se determinará a partir las actividades de capacitación y formación profesional, que se califiquen, según los siguientes parámetros:

4.2.1. Formación académica adicional a nivel de grados y posgrados universitarios:

4.2.1.1. Bachillerato adicional: Tres (3) puntos.

4.2.1.2. Licenciatura adicional:

4.2.1.2.1. Cinco (5) puntos, si se obtuvo a partir de un grado de bachillerato universitario reconocido o no a nivel de Carrera Profesional, o si fue a partir de un bloque académico con base en el cual el servidor logró el título requerido para su nombramiento.

4.2.1.2.2. Ocho (8) puntos, siempre que no se haya obtenido a partir de un grado de bachillerato universitario reconocido o no a nivel de Carrera Profesional, ni a partir de un bloque

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



académico con base en el cual el servidor logró el título requerido para su nombramiento.

4.2.1.3. Especialidad adicional: Siete (7) puntos.

4.2.1.4. Maestría adicional: Diez (10) puntos.

4.2.1.5. Doctorado adicional: Doce (12) puntos.

4.2.2. Formación en actividades de capacitación de carácter profesional:

4.2.2.1. Modalidad Aprovechamiento: Un (1) punto por cada cuarenta (40) horas establecidas en los programas de capacitación aprobados por el servidor.

4.2.2.2. Modalidad Participación: Un (1) punto por cada ochenta (80) horas establecidas en los programas de capacitación otorgados y cumplidos por servidor.

4.2.2.3. La suma máxima de puntos que se podrá otorgar por cada actividad de capacitación recibida será de cinco (5).

4.2.2.4. El excedente de horas de capacitación recibida, que resultare de la asignación de cada punto en las modalidades de Aprovechamiento o Participación, se acumulará y reservará para efectos de su posterior reconocimiento en la respectiva modalidad, cuando se alcance nuevamente un acumulado de cuarenta u ochenta horas, respectivamente.”

Con la Resolución DG-310-2009 del 27 de octubre de 2009 se modificaron los siguientes artículos del Capítulo VII, procedimiento para otorgar el incentivo de Carrera Profesional:

“Artículo 22: *Los profesionales que reúnan las condiciones indicadas en el artículo 3º de este cuerpo normativo, serán acreedores al incentivo por Carrera Profesional, a partir del primer día del siguiente mes calendario a la fecha de recibo de su solicitud por la Oficina de Recursos Humanos.*

Cuando un servidor haya venido disfrutando del incentivo de Carrera Profesional en otra institución cubierta por el Régimen de Servicio Civil, se le reconocerá el puntaje correspondiente, de oficio, previo aporte de la certificación de la Oficina de Recursos Humanos respectiva; lo anterior, sin perjuicio de los controles que deba ejercer la Administración, a través de la ejecución de un estudio posterior, para verificar los procedimientos y criterios aplicados en dicho reconocimiento.

Artículo 23: *Cuando se trate de ajustes al incentivo regulado en este cuerpo de normas, el interesado deberá plantear la respectiva solicitud ante la Oficina de Recursos Humanos.*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Esta registrará la fecha de recibo de la solicitud, a fin de determinar la vigencia del ajuste en la resolución correspondiente. Para tales efectos deberá adjuntar los documentos necesarios, cuando estos no consten en el expediente, los cuales constituirán elementos de prueba para fundamentar sus atestados.”

De acuerdo a la normativa legal revisada se evidenció que Costa Rica tiene una estructura de carrera vertical bien estructurada, donde su sistema de ponderación podría ser acogido para evaluar una carrera horizontal en el sector público ecuatoriano, dado que depende de puntuaciones que en un futuro podrían ser utilizadas para una ascenso o carrera vertical dentro de la misma institución.

3. México

En México se evidenció que la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, contempla la carrera vertical y horizontal dentro del Artículo 39, donde expresa lo siguiente:

“La movilidad en el Sistema podrá seguir las siguientes trayectorias:

- I. Vertical o trayectorias de especialidad que corresponden al perfil del cargo en cuyas posiciones ascendentes, las funciones se harán más complejas y de mayor responsabilidad, y*
- II. Horizontal o trayectorias laterales, que son aquellas que corresponden a otros grupos o ramas de cargos donde se cumplan condiciones de equivalencia, homologación, e incluso afinidad, entre los cargos que se comparan, a través de sus respectivos perfiles. En este caso, los servidores públicos de carrera que ocupen cargos equiparables podrán optar por movimientos laterales en otros grupos de cargos.”* (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2006)

Para efectos de su ejecución dentro de la misma Ley se estipulan los siguientes artículos que permiten que se haga efectivo una carrera en el sector público, a continuación, se detallan los artículos anteriormente mencionados:

“Artículo 40.- *Cuando por razones de reestructuración de la Administración Pública, desaparezcan cargos del Catálogo de puestos y servidores públicos de carrera cesen en sus funciones, el Sistema procurará reubicarlos al interior de las dependencias o en cualquiera de las entidades con quienes mantenga convenios, otorgándoles prioridad en un proceso de selección.*

Artículo 41.- *Los servidores públicos de carrera, previa autorización de su superior jerárquico y de la Secretaría, podrán realizar el intercambio de sus respectivos cargos para*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



reubicarse en otra ciudad o dependencia. Los cargos deberán ser del mismo nivel y perfil de acuerdo al Catálogo.

Artículo 42.- *Los cargos deberán relacionarse en su conjunto con las categorías de sueldo que les correspondan, procurando que entre un cargo inferior y el inmediato superior, existan condiciones salariales proporcionales y equitativas.*

Artículo 43.- *Las dependencias, en apego a las disposiciones que al efecto emita la Secretaría, podrán celebrar convenios con autoridades federales, estatales, municipales y del Distrito Federal, y organismos públicos o privados para el intercambio de recursos humanos una vez cubiertos los perfiles requeridos, con el fin de fortalecer el proceso de desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera y de ampliar sus experiencias.” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2006)*

Así mismo el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de septiembre de 2007, se manifiesta que el Movimiento o trayectoria lateral es: *“Los cambios del servidor público de carrera a otro puesto con características y perfil equivalentes, homólogos o afines, en la misma u otra dependencia.”*

Así también, este reglamento permite viabilizar la movilización o cambios para establecer una carrera horizontal o vertical dependiendo del caso, para este efecto a continuación se detallan los artículos que viabilizan la carrera en el sector público mexicano:

“Artículo 49.- *Los servidores públicos de carrera titulares podrán ser sujetos de movimientos o trayectorias laterales, en los casos que así lo soliciten; por necesidades del servicio para ser reubicados en otra área o unidad administrativa de la propia dependencia o de alguna otra, o cuando sus puestos se encuentren en proceso de desaparición con motivo de una reestructuración, observando al efecto los requisitos siguientes:*

- I. Que se cuente con la autorización del Comité Técnico de Selección de la dependencia en que se lleve a cabo el movimiento o trayectoria lateral y, en su caso, con la anuencia del servidor público de carrera titular y de su superior jerárquico;*
- II. Que el perfil de los puestos considerados para llevar a cabo estos movimientos cumpla condiciones de equivalencia, homologación y afinidad;*
- III. Que el movimiento no implique incremento o disminución en las percepciones del servidor público de carrera titular de que se trate, mayor al 30%, ni una promoción a otro rango, en cuyo caso tendrá que contarse con la anuencia del servidor público de carrera titular, y*
- IV. Que el servidor público de carrera titular sujeto a movimiento o trayectoria lateral cubra el perfil del puesto correspondiente.*

Artículo 50.- *Las dependencias podrán ocupar puestos vacantes sujetos al Sistema, por un plazo máximo de un año, con personas provenientes de otras instituciones públicas*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



federales, locales o municipales u organismos públicos o privados, siempre que la dependencia de que se trate tenga celebrado un convenio con las autoridades de esas instituciones u organismos, para que a su vez un servidor público de carrera del mismo rango al del puesto vacante, realice durante igual plazo en la institución u organismo de que se trate, prácticas que contribuyan a ampliar sus conocimientos y experiencias sobre temas, aspectos o técnicas específicos.

Artículo 51.- *Para efectos de los intercambios previstos en el artículo 43 de la Ley, se deberá atender a lo siguiente:*

- I. Que el servidor público de carrera titular lo solicite y manifieste por escrito su conformidad con los términos y condiciones del intercambio;*
- II. Que se cuente con la autorización del superior jerárquico correspondiente, así como de la DGRH de la dependencia, y*
- III. Que la institución u organismo con el que se haya suscrito el convenio acepte al servidor público de carrera titular sujeto de intercambio. El intercambio tendrá como propósito fortalecer el desarrollo profesional del servidor público de carrera titular, y no implicará el desempeño de funciones propias de las instituciones u organismos con las cuales se efectúe el intercambio. En consecuencia, dicho servidor público de carrera titular no perderá ese carácter y mantendrá los derechos y obligaciones inherentes al mismo. Durante el tiempo que dure el intercambio, el servidor público de carrera titular no será sujeto de evaluación de su desempeño ni estará obligado a cumplir con los cursos de capacitación obligatorios a que se refiere la Ley, pero estará obligado a observar estrictamente los términos y condiciones del intercambio.*

Artículo 52.- *Las dependencias podrán ocupar temporalmente puestos con servidores públicos de carrera de nivel jerárquico inferior que cubran el perfil requerido para el puesto en los siguientes casos:*

- I. Por determinación del Comité Técnico de Profesionalización cuando:
a) Un servidor público de carrera titular disfrute de una licencia sin goce de sueldo concedida en los términos del artículo 61 de la Ley, hasta por la vigencia de dicha licencia;
b) Por necesidades del servicio se requiera cubrir un puesto al estar incapacitado su titular, hasta por la vigencia de la licencia médica;
c) Al determinarse la suspensión del nombramiento de un servidor público de carrera conforme a lo previsto en el artículo 80 de este Reglamento, hasta por el tiempo de la suspensión, y*
- II. Por determinación del titular de la dependencia o del Oficial Mayor o equivalente, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 92 de este Reglamento, con motivo de las causas excepcionales que establece el artículo 34 de la Ley, hasta por diez meses.*

Al efecto, se deberá comunicar a la Secretaría la autorización y justificación correspondientes, así como sujetar a concurso el puesto de que se trate, en el plazo establecido en el artículo 92 de este Reglamento.

Las determinaciones del Comité Técnico de Profesionalización a que se refiere la fracción I, deberán considerar lo previsto en el artículo 75 de este Reglamento y atender las disposiciones relativas a la suplencia de servidores públicos contenidas en el Reglamento Interior de la dependencia.

El nombramiento que se autorice en los términos de este artículo dará derecho, a quienes así sean designados, a recibir las percepciones correspondientes al puesto que desempeñen de manera provisional, y a recibir puntos adicionales en su evaluación del desempeño. En todos los casos, la dependencia garantizará su reincorporación al puesto que venían desempeñando previo a su nombramiento de carácter temporal. La DGRH deberá informar al Registro de dichos nombramientos.

El servidor público de que se trate no podrá ocupar otro puesto conforme a los supuestos que prevé este artículo hasta después de seis meses, contados a partir de la conclusión del nombramiento de carácter temporal.”

Como se puede observar, gracias a la normativa dada en México, es posible plantear una carrera dentro del servicio público, estos reglamentos al ser claros y precisos pueden orientar a los cambios requeridos en la normativa ecuatoriana para generar una carrera horizontal exitosa de acuerdo a los parámetros dados.

De acuerdo a la normativa mexicana se puede plantear cuando se generan los cambios o movimientos de los servidores, la temporalidad y principalmente los lineamientos o condiciones que se deben cumplir para generar una carrera horizontal de manera ordenada y legal.

4. España

España cuenta con el Estatuto del Personal de las Corts Valencianes aprobado por el Pleno de les Corts el 16 de junio de 2010 (BOCV num 241, del 21 de junio de 2010) que incorpora las modificaciones aprobadas por el Pleno de les Corts el 25 de octubre de 2018 (BOCV núm. 316, de 9 de noviembre de 2018) donde en su capítulo IV. Carrera y Promoción Profesional en su Artículo 56. Modalidades de la Promoción Profesional se establece lo siguiente:

“La promoción profesional de los funcionarios de carrera se llevará a cabo mediante la aplicación aislada o simultánea de alguna o algunas de las siguientes modalidades:

- a. Carrera horizontal, consistente en la progresión profesional a través de un sistema de grados, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo.*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- b. Carrera vertical, basada en la adquisición de un mayor nivel competencial, mediante la obtención de puestos de trabajo por concurso o libre designación.*
- c. Promoción interna vertical, por medido del acceso a otro cuerpo o escala de una grupo o subgrupo superior.*
- d. Promoción interna horizontal, a través del acceso a otro cuerpo o escala de un grupo o subgrupo de igual clasificación profesional.*

Artículo 57. Carrera Horizontal

- 1. La carrera horizontal supone el reconocimiento individualizado del desarrollo profesional alcanzado por el personal funcionario de carrera como consecuencia de la valoración de su trayectoria y actuación profesional, de la calidad de los trabajos realizados de los conocimientos adquiridos y del resultado de la evaluación del desempeño, así como de aquellos otros méritos y aptitudes que puedan establecerse reglamentariamente por razón de la especificidad de la función desarrollada y de la experiencia adquirida.*
- 2. Reglamentariamente se establecerá un sistema de grados de desarrollo profesional, en el que se regularán los requisitos, las remuneraciones y la forma de acceso a cada uno de los grados.*
- 3. Con carácter general la progresión será consecutiva y la carrera deberá consistir en un mínimo de cinco niveles por grupo, con una duración máxima de cinco años en cada nivel.*

Artículo 58. Carrera Vertical

- 1. La carrera vertical consiste en la obtención con destino definitivo de puestos de trabajo por los funcionarios de carrera que, según su clasificación puede conllevar una mayor responsabilidad o dificultad técnica y que supondrá el reconocimiento, con los efectos previstos en esta ley, del nivel competencial correspondiente.*
- 2. El nivel competencial se adquiere por el ejercicio de puestos de trabajo que tengan asignada una misma posición retributiva durante dos años continuados o durante tres con interrupción.*
- 3. Los funcionarios tendrán derecho, cualquiera que sea el puesto de trabajo que desempeñen a percibir como mínimo el complemento de destino del puesto de trabajo correspondiente a su nivel consolidado.*

Artículo 59. Promoción interna de los funcionarios de Carrera

- 1. Los funcionarios de carrera podrán acceder, mediante promoción interna, a un cuerpo o escala de un grupo o subgrupo superior al que pertenezcan, o a otro de igual clasificación profesional.*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



A tal fin, las ofertas de empleo público reservarán un porcentaje de al menos un 50% de los puestos vacantes que se convoquen a oposición o concurso – oposición.

La promoción interna se hará efectiva mediante la participación en los procedimientos selectivos que a tal efecto se convoquen, con respeto a los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad, así como a los que rigen con carácter general el acceso a la función pública.

Dichas pruebas podrán llevarse a cabo en convocatorias independientes de las de ingreso cuando, por conveniencia de la planificación general de los recursos humanos, así lo acuerde la Mesa de Les Corts.

- 2. Podrá participar en la promoción interna, el personal funcionario de carrera perteneciente a otros cuerpos o escalas, siempre que cumplan los requisitos establecidos en este artículo.*
- 3. Para concurrir a las pruebas de promoción interna, deberán reunirse los requisitos exigidos para el acceso y, haber presentado servicios efectivos durante al menos, dos años como funcionario de carrera en el cuerpo o escala desde el que se accede.*
- 4. Quienes accedan a otro cuerpo o escala por el sistema de promoción interna tendrán, en todo caso, preferencia para cubrir los puestos de trabajo vacantes ofertados sobre el personal aspirante que no proceda de ese turno.*
- 5. Las convocatorias podrán establecer la exención de la realización de aquellas pruebas que tengan por objetivo acreditar conocimientos ya exigidos en el acceso al cuerpo o escala de origen. En este caso las convocatorias determinarán el ámbito subjetivo de aplicación de la referida exención”. (Corts Valencianes, 2023)*

Adicionalmente, España también cuenta con el Decreto 49/2022, de 22 de diciembre, por el que se desarrolla la carrera profesional horizontal de los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Cuyo objetivo principal es el de regular la carrera profesional horizontal y el sistema de evaluación del desempeño para los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Así mismo esta Ley permite establecer la definición, características, estructura entre otros temas importantes relacionados a la viabilidad de establecer un plan carrera horizontal en el servicio público de la Comunidad de Castilla y León, a continuación, se revisa varias de ellas:

“Artículo 2. Definición: *La carrera horizontal consiste en la progresión voluntaria de categoría profesional, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, previa convocatoria al efecto y a solicitud del interesado. A estos efectos se valorará la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



transferidos, el desempeño de puestos de especial dificultad y el resultado de la evaluación del desempeño.

Artículo 3. *Características: La carrera profesional horizontal para todos los empleados públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León tiene las siguientes características:*

- *Voluntaria, pues corresponde a cada empleado público decidir su incorporación a la misma, previo cumplimiento de los requisitos de acceso establecidos.*
- *Progresiva, pues se desarrolla a través de diversas categorías profesionales para los que el nivel exigencia, en cuanto al acceso a los mismos, es progresivamente mayor, siendo también progresivamente mayor el incentivo ligado a la misma, sin necesidad de cambiar de puesto.*
- *Objetiva, ya que las herramientas de medición de los parámetros y criterios a evaluar se basan en criterios objetivos. Los fines que se quieren alcanzar deberán ser medibles y realizables.*
- *Con capacidad de discriminación, pues permite diferenciar entre los que realizan un desempeño profesional de excelencia, frente a un desempeño de mínimo a la hora de su reconocimiento individual.*
- *Abierta, es decir, sin limitaciones en cuanto a su acceso siempre que se cumplan los requisitos básicos establecidos y los criterios definidos para la obtención de cada una de las categorías, y accesible para todo empleado público.*
- *Flexible, pues tiene capacidad para adaptarse a los cambios o nuevos requerimientos en los perfiles competenciales y de puesto de trabajo.*
- *Evaluable, pues se basa en la evaluación del desempeño del puesto de trabajo para acceder a cada una de las categorías profesionales.*
- *Transparente, deberán conocerse de forma clara y con carácter previo, por parte de los empleados públicos, qué aspectos van a ser objeto de evaluación y cuáles los criterios.*
- *Imparcial, pues la evaluación al empleado público deberá ser equitativa, independiente y neutral.*
- *Homologable, se establecerá un sistema de homologación para que a los empleados públicos se les reconozca la categoría de origen en el ámbito en el que están prestando servicios, pudiendo percibir solo el complemento de carrera establecido para ese ámbito.*
- *Consolidable, pues si se obtiene otro puesto por promoción interna o turno libre, se mantendrá los importantes del complemento ya reconocido.*

Artículo 4. *Estructura y categorías de la Carrera:*

1.- Con carácter general, la Carrera horizontal se organiza en cuatro categorías y el ascenso de categoría requerirá haber alcanzado la categoría inmediatamente inferior.

2.- Se establece un sistema de carrera profesional horizontal con cuatro categorías profesionales:

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- a) *Categoría profesional I*
- b) *Categoría profesional II*
- c) *Categoría profesional III*
- d) *Categoría profesional IV*

Cada categoría profesional define el grado de Desarrollo alcanzado profesionalmente por los empleados públicos.

3.- El reconocimiento de una determinada categoría profesional, otorgará al personal que accede al mismo los siguientes derechos:

- a) *El reconocimiento público de la categoría profesional que se ha obtenido que, a su vez, podrá tener la consideración de mérito en los procedimientos de provisión y promoción interna conforma determine la normativa en materia de acceso y provisión de puestos de trabajo.*
- b) *La percepción del complemento de carrera horizontal correspondiente a la categoría reconocida. Solo se podrá percibir el complemento de carrera correspondiente a la última categoría profesional que se tuviere reconocida.*

4.- El complemento de Carrera profesional horizontal retribuirá cada una de las categorías en las que se organiza, en función del grupo o subgrupo de pertenencia

Artículo 5. *Inicio de la Carrera, solicitud y reconocimiento de las distintas categorías profesionales.*

1.- El acceso a las diferentes categorías profesionales requerirá de la convocatoria previa, que se realizará en el primer trimestre de cada año.

2.- El procedimiento para obtener el reconocimiento individual de cada categoría profesional se iniciará mediante la correspondiente convocatoria anual de la consejería competente en materia de función pública, donde se establecerán los plazos y modelos de solicitud. La solicitud del interesado que se presentará en las condiciones establecidas por la correspondiente convocatoria, dará lugar a la formación del respectivo expediente de reconocimiento de categoría profesional.

3.- Será requisito necesario para alcanzar cualquier categoría profesional la evaluación positiva del desempeño profesional. Deberá valorarse la trayectoria y actuación profesional, la calidad de los trabajos realizados, los conocimientos adquiridos y el resultado de la evaluación del desempeño. Podrán incluirse asimismo otros méritos y aptitudes por razón de la especificidad de la función desarrollada y la experiencia adquirida.

4.- Corresponde al titular de la consejería competente en materia de función pública el reconocimiento de las distintas categorías profesionales.

Artículo 6. *Progresión en la carrera horizontal:*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



1.- La progresión en el sistema de carrera horizontal se efectuará mediante el ascenso consecutivo a cada una de las categorías profesionales previstas en este decreto.

2.- Tanto para alcanzar categoría I como para solicitar el ascenso a una categoría superior se requerirá:

a) La permanencia continuada o interrumpida del empleado público en el correspondiente grupo o subgrupo profesional de un período de tiempo mínimo que para cada categoría se recoge a continuación:

- Categoría profesional I.- 5 años de permanencia en el mismo grupo o subgrupo
- Categoría profesional II.- 5 años desde la adquisición de la categoría I
- Categoría profesional III.- 6 años desde la adquisición de la categoría II
- Categoría profesional IV.- 7 años desde la adquisición de la categoría III

b) La obtención de la puntuación mínima establecida, en cada caso, en la valoración específica que se requiera para acceder a la correspondiente categoría profesional, según el grupo o subgrupo de clasificación profesional, de acuerdo con este decreto y la normativa de desarrollo.

c) Acreditar al menos 4 años de periodos de evaluación no negativos en la evaluación del desempeño, si se trata de las categorías profesionales I y II. En las categorías profesionales III y IV deberán acreditarse tantos periodos de evaluación no negativos en dicho proceso de evaluación del desempeño como años sean exigibles para el progreso de categoría profesional.

3.- En ningún caso, podrán valorarse o tenerse en cuenta más de una vez los mismos méritos para el acceso a las diferentes categorías profesionales.

Artículo 7. Período de permanencia necesario para el reconocimiento de categoría profesional.

1.- Se entenderá como tiempo de permanencia el tiempo transcurrido en alguna de las siguientes situaciones administrativas:

- a) Servicio activo
- b) Servicios especiales
- c) Servicio en otras Administraciones públicas
- d) Excedencia por razón de violencia de género y por razón de violencia terrorista, en los términos previstos en el artículo 89.5 y 6 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.
- e) Excedencia por cuidado de familiares
- f) Excedencia forzosa

2.- Para el cómputo del tiempo de permanencia de los trabajadores fijos discontinuos, se tendrá en cuenta todo el período de tiempo transcurrido de su prestación de servicios, incluyendo los períodos de inactividad.

Artículo 8. Cambio de cuerpo, escala o categoría profesional.

1.- Cuando los empleados acceden a otro cuerpo, escala o categoría, de su grupo o subgrupo de titulación y tengan reconocida una determinada categoría profesional, continuarán percibiendo el complemento de Carrera correspondiente a su grupo o subgrupo de pertenencia, accediendo a las siguientes categorías de la Carrera horizontal desde el nuevo cuerpo, escala o categoría.

2.- Se aplicará idéntico criterio cuando se trate de personal laboral que, acceda a cuerpos y escalas de funcionarios de idéntico grupo o equivalente subgrupo de titulación de procedencia o bien se trate de procesos de integración de personal laboral en cuerpos y escalas de funcionarios del mismo grupo o equivalente subgrupo de titulación.

3.- Si el acceso se produce a un cuerpo o escala integrado en un grupo o subgrupo de diferente titulación, comenzará el progreso en el mismo iniciándose en la categoría I; no obstante se continuará percibiendo el complemento de Carrera que pudiera tenerse reconocido en el grupo o subgrupo profesional de origen, al que se irán sumando las cuantías correspondientes a las categoría que se reconozcan en el nuevo grupo o subgrupo profesional y sin que en ningún caso la cuantía final a percibir pueda superar el importe correspondiente a la cuarta categoría del grupo o subgrupo al que se pertenezca.” (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2023)

Como se puede observar la Función Pública de Castilla y León realizan una Carrera horizontal para sus servidores con progresión de categoría sin necesidad de cambiar de puesto, es voluntaria y se basa en una evaluación del desempeño positiva y otros méritos y aptitudes en función de las actividades realizadas y de la experiencia adquirida. Esto es muy importante para el desarrollo profesional de los servidores y para mejorar el servicio público, dado que provoca que se reduzca la desidia dentro de los colaboradores; es decir, colabora con la motivación de los empleados para que se capaciten, fortalezcan sus competencias y al final del ciclo se entregue un mejor servicio a la ciudadanía.

Así mismo, en la Comunidad Valenciana, tienen un marco jurídico para establecer la Carrera horizontal que se cristaliza en el Artículo 114 de la LOGFPV. En este artículo se establece que el personal tiene derecho a la promoción profesional mediante un conjunto de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso que deberán respetar los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad.

El **Artículo 115**, por su lado manifiesta que la Carrera horizontal consiste en la progresión profesional a través de un Sistema de grados, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo. Y el Artículo 117 establece que la Carrera horizontal consiste en un reconocimiento individual del Desarrollo profesional alcanzado por el personal como consecuencia de la valoración de su trayectoria y actuación profesional, de la calidad de los trabajos realizados,

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



de los conocimientos adquiridos y del resultado de la evaluación del desempeño, así como de aquellos otros méritos, aptitudes y actitudes que pueden y deben establecerse reglamentariamente por razón de la especificidad de la función desarrollada y de la experiencia adquirida. (Valentín Vercher Manclús, 2019)

España tiene diferentes normativas, dependiendo de la comunidad que ejerza; sin embargo, todas coinciden en tener una carrera horizontal que se manifiesta de manera voluntaria y que permite que los servidores adquieran experiencia, conocimientos y buenas prácticas para mejorar su desempeño y así el servicio que prestan a la comunidad, sin dejar de lado la posibilidad de mejorar su carrera dentro del servicio público.

5. Colombia

La Carrera Administrativa en Colombia es un sistema técnico de administración de personal, que regula los procesos de selección, evaluación del desempeño, calificación, capacitación, estímulos y retiro de los servidores públicos y busca la profesionalización del Talento Humano del sector público, teniendo como principio de ingreso y ascenso a los cargos públicos, el mérito, con el fin de fortalecer la transparencia y el buen gobierno del país (Consejo Nacional del Servicio Público, 2023).

El artículo 27 de la Ley 909 de 2004 define: *“la Carrera Administrativa como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna”*.

En Colombia la carrera administrativa se organiza en tres clases de sistemas (Consejo Nacional del Servicio Público, 2023):

➤ **Sistema General**

Se aplica a las entidades que pertenecen a la Rama Ejecutiva, de los niveles nacional y territorial, centralizadas y descentralizadas y aquellas relacionadas en el artículo 3º de la Ley 909 de 2004.

➤ **Sistemas Especiales de Origen Constitucional**

Las carreras especiales son sistemas técnicos de administración de personal creados por la Constitución Política para entidades que no pertenecen a la Rama Ejecutiva o creadas por la ley. No están bajo la vigilancia y administración de la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC 1.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Se consideran sistemas especiales de origen constitucional los siguientes:

- Rama Judicial del Poder Público.
- Procuraduría General de la Nación y Defensoría del Pueblo.
- Contraloría General de la República y Contralorías Territoriales.
- Fiscalía General de la Nación.
- Entes Universitarios autónomos.
- Personal regido por la carrera diplomática y consular.
- El que regula el personal docente.
- El que regula el personal de carrera del Congreso de la República

➤ **Sistemas Específicos y especiales de Origen Legal**

Son aquellos que a pesar de no tener referente normativo directo; se consideran sistemas especiales de origen legal los siguientes:

- Carrera docente.
- El que rige para empleados públicos no uniformados al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas, las fuerzas militares y la Policía Nacional.
- El que rige para para las contralorías de las entidades territoriales.
- Empleos del Congreso de la República.
- Carrera diplomática y consular.

En Colombia la única forma de ingresar a la carrera administrativa y ascender dentro de la misma es a través de los concursos de mérito, según con lo establecido en la Carta magna y de conformidad con la Ley 909 de 2004 y la Ley 1960 de 2019. La CNSC realiza los concursos de las entidades que pertenecen al sistema general o a los sistemas específicos y especiales de origen legal (Consejo Nacional del Servicio Público, 2023).

Puede definirse el concurso público, como el procedimiento complejo previamente reglado por la administración, mediante el señalamiento de las bases o normas claramente definidas, en virtud del cual se selecciona entre varios participantes que han sido convocados y reclutados, a la persona o personas que por razón de sus méritos y calidades adquieren el derecho a ser nombradas en un cargo público (Consejo Nacional del Servicio Público, 2023).

Según lo establecido en el artículo 2.2.6.2 del Decreto compilatorio 1083 de 2015, el proceso de selección o concurso comprende 5 fases a saber: convocatoria, reclutamiento, aplicación de pruebas, conformación de listas de elegibles y período de prueba (Consejo Nacional del Servicio Público, 2023).

Desde el primero de marzo de 2016 la CNSC cuenta con el aplicativo denominado SIMO (Sistema de Apoyo para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad) a través del cual los ciudadanos interesados en participar en los concursos de mérito realizados pueden registrarse, cargar documentos, consultar las convocatorias e inscribirse en las mismas y

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



las entidades, a su vez realizar el cargue de la oferta pública de las vacantes definitivas existentes en cada una (Consejo Nacional del Servicio Público, 2023).

Concurso de ascenso

De acuerdo a lo estipulado en el Artículo 29 de la Ley 909 de 2004 sobre los concursos de ascenso tiene como finalidad: *“permitir la movilidad a un cargo superior dentro de la planta de personal de la misma entidad, del mismo sector administrativo o dentro del cuadro funcional de empleos.*

El concurso será de ascenso cuando:

- 1. La vacante o vacantes a proveer pertenecen a la misma planta de personal, las plantas de personal del sector administrativo, o cuadro funcional de empleos, en los niveles asesor, profesional, técnico o asistencial.*
- 2. Existen servidores públicos con derechos de carrera general o en los sistemas específicos o especiales de origen legal, que cumplan con los requisitos y condiciones para el desempeño de los empleos convocados a concurso.*
- 3. El número de los servidores con derechos de carrera en la entidad o en el sector administrativo que cumplen con los requisitos y condiciones para el desempeño de los empleos convocados a concurso es igual o superior al número de empleos a proveer.*

Si se cumple con los anteriores requisitos se convocará a concurso de ascenso el (30%) de las vacantes a proveer. El setenta (70%) de las vacantes restantes se proveerán a través de concurso abierto de ingreso.

Si en el desarrollo del concurso de ascenso no se inscribe un número igual de servidores con derechos de carrera por empleo convocado, el concurso se declarará desierto y la provisión de los cargos se realizará mediante concurso de ingreso abierto. Quienes se hayan inscrito inicialmente para el concurso de ascenso continuaran en el concurso abierto de ingresos sin requerir una nueva inscripción”.

Es importante destacar los cambios de la Ley 1960 del 27 de junio de 2019, en su Artículo 2, dictamina: *“en lo relacionado con el ascenso de los funcionarios públicos con derechos adquiridos de carrera administrativa, en efecto establece que, la provisión definitiva de empleos vacantes por ascenso será un beneficio del personal de planta de la misma entidad que adelante el concurso de ascenso, lo que permitirá la movilidad a cargos superiores a los funcionarios que cumplan con los requisitos según manual vigente, entonces el capacitarse, el adquirir competencias y tener experiencia dentro de las entidades por parte de los funcionarios cobra un importante valor, en lo concerniente a una mayor profesionalización del empleo público, al mejoramiento de estatus y condiciones laborales”.*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



En el artículo 34 Ley 909 de 2004 acerca del Registro Público de Carrera Administrativa que: *“estará conformado por todos los empleados actualmente inscritos o que se llegaren a inscribir, con los datos que establezca el reglamento. El control, la administración, organización y actualización de este Registro Público corresponderá a la Comisión Nacional del Servicio Civil, para lo cual podrá contar con el apoyo técnico, instrumental y logístico del Departamento Administrativo de la Función Pública”.*

Es importante destacar que el servicio público colombiano está regido por la Ley 1960 del 27 de junio de 2019, en la misma que se define a la carrera en la Administración Pública, y se describe el procedimiento para llevar a cabo los concursos de ascensos. También se indica que las instituciones pueden disponer el 30% de las vacantes permanentes para realizar los concursos de ascenso, pero no se menciona las consideraciones a tomar en cuenta para calcular ese porcentaje.

El plan carrera en el empleo público es vertical, esto quiere decir que los servidores públicos de carrera pueden ascender por mérito dentro de su institución siempre y cuando cumplan los requisitos establecidos, tanto en capacitación y competencias que le permita mejorar sus habilidades laborales.

6. Perú

En el Perú la carrera en el sector público está normada a través del DL 276 “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público” del año 1984 y su Reglamento, el Decreto Supremo 005-90-PCM del año 1990.

En su artículo 1 define a: *“Carrera Administrativa es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública. Tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos”.*

En el artículo 10 indica: *“La Carrera comprende de catorce (14) niveles al Grupo Profesional le corresponde los ocho (8) niveles superiores; al Grupo Técnico, diez (10) niveles comprendidos entre el tercero y el décimo segundo; al Grupo Auxiliar, los siete (7) niveles inferiores”.*

El artículo 11 hace referencia que: *“para la progresión sucesiva en los niveles se tomarán en cuenta los factores siguientes:*

- a) Estudios de formación general y de capacitación específica o experiencia reconocida;*
- b) Méritos individuales, adecuadamente evaluados; y*
- c) Tiempo de permanencia en el nivel”*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



El artículo 13 menciona que: *“el ingreso a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial de cada grupo ocupacional. Las vacantes se establecen en el presupuesto de cada entidad”*.

El artículo 16 indica que: *“el ascenso del servidor en la carrera Administrativa se produce mediante promoción a nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo concurso de méritos”*.

En el artículo 18 se menciona que: *“es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso del servidor”*.

En artículo 24 hace referencia que los derechos de los servidores públicos de carrera son:

- a) Hacer carrera pública en base al mérito, sin discriminación política, religiosa, económica, de raza o de sexo, ni de ninguna otra índole;*
- b) Gozar de estabilidad. Ningún servidor puede ser cesado ni destituido sino por causa prevista en la Ley y de acuerdo al procedimiento establecido;*
- c) Percibir la remuneración que corresponde a su nivel, incluyendo las bonificaciones y beneficios que procedan conforme a ley;*
- d) Gozar anualmente de treinta días de vacaciones remuneradas salvo acumulación convencional hasta de 02 períodos;*
- e) Hacer uso de permisos o licencias por causas justificadas o motivos personales, en la forma que determine el reglamento;*
- f) Obtener préstamos administrativos, de acuerdo a las normas pertinentes;*
- g) Reincorporarse a la carrera pública al término del desempeño de cargos electivos en los casos que la Ley indique;*
- h) Ejercer docencia universitaria, sin ausentarse del servicio más de seis horas semanales;*
- i) Recibir menciones, distinciones y condecoraciones de acuerdo a los méritos personales. La Orden del Servicio Civil del Estado constituye la máxima distinción;*
- j) Reclamar ante las instancias y organismos correspondientes de las decisiones que afecten sus derechos;*
- k) Acumular a su tiempo de servicios hasta cuatro años de estudios universitarios a los profesionales con título reconocido por la Ley Universitaria, después de quince años de servicios efectivos, siempre que no sean simultáneos;*
- l) No ser trasladado a entidad distinta sin su consentimiento;*
- ll) Constituir sindicatos con arreglo a ley;*
- m) Hacer uso de la huelga, en la forma que la ley determine;*
- n) Gozar al término de la carrera de pensión dentro del régimen que le corresponde;*
- ñ) Los demás que señalen las leyes o el reglamento”*

Existen 3 subniveles por cada nivel de carrera (Asistente, Analista, Especialista y Ejecutivo), La cantidad de subcategorías varía por familia de puesto y rol, lo cual permite establecer las diferencias remunerativas y se establece en función a los años de experiencia general y específica que requiera el puesto (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016).

Los servidores civiles de carrera se organizan en cuatro (4) niveles, que son aplicables a todas las familias de puestos y roles (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2016):

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- Nivel 1 (CA1): Asistente
- Nivel 2 (CA2): Analista
- Nivel 3 (CA3): Coordinador / Especialista
- Nivel 4 (CA4): Ejecutivo / Experto

La definición de cada nivel es transversal a todo el Estado en el ámbito de la carrera, es decir a todos los roles y familias que la integran.

A continuación, se describe cada nivel de la carrera, teniendo en cuenta las funciones que desempeñan los servidores en dichos niveles asociadas al rol al que pertenecen:

Cuadro N° 2. Niveles de los Servidores Civiles de Carrera

Niveles	Descripción
CA1 – Asistente	<p>Primer nivel de la carrera. Su finalidad es brindar el apoyo necesario a los puestos de niveles mayores en el desempeño de las funciones principales del rol. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recoger, registrar y sistematizar información que sirva como insumo para las funciones principales del rol. • Elaborar versiones preliminares de documentos asociados al quehacer del rol. • Acompañar y hacer seguimiento en labores operativas. • Ejecutar labores básicas específicas propias del rol.
CA2 – Analista	<p>Segundo nivel de la carrera. Su finalidad es realizar las funciones principales del rol, de manera articulada con el equipo de trabajo que integra. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesar y analizar información, y, de requerirse, recoger y sistematizar la misma. • Elaborar documentos e instrumentos asociados al quehacer del rol.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las funciones principales propias del rol de acuerdo a la normativa vigente.
<p>CA3 – Coordinador / Especialista</p>	<p>Tercer nivel de la carrera. Su finalidad es realizar las funciones complejas del rol, y coordinar, de ser el caso, a grupos internos de trabajo. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender casos complejos y, de requerirse, validar los productos de los analistas. • Coordinar, orientar y supervisar las actividades de grupos internos de trabajo. • Identificar oportunidades de mejora en los procesos en que participa.
<p>CA4 – Ejecutivo / Experto</p>	<p>Cuarto y último nivel de la carrera. Los puestos asociados a este nivel pueden asumir dos ámbitos diferentes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo: Su finalidad es conducir a un equipo de trabajo para cumplir las metas operativas bajo su responsabilidad. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen: <ul style="list-style-type: none"> - Proponer los lineamientos de los procesos a llevar a cabo en el ámbito de su competencia, incorporando acciones de mejora. - Conducir al equipo de trabajo a su cargo para la ejecución de sus funciones. - Participar, también de la ejecución de las actividades de mayor responsabilidad del rol. - Elaborar y proponer informes técnicos en materia de su competencia. • Experto: Su finalidad es ser desarrollar las funciones que demandan mayor especialización del rol. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar las funciones que demandan mayor especialización.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



	<p>- Desde su calidad de referente en el ámbito en que se desempeña, emitir opinión técnica relevante.</p> <p>- De requerirse, conducir a equipos de trabajo a su cargo en el marco de la labor que desempeña.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR establece en qué los casos en los cuáles una institución podrá contar con el puesto del nivel CA4 – Ejecutivo/Experto.

Cada nivel de la carrera se divide en tres (3) subniveles, considerando la responsabilidad y complejidad de las funciones del puesto específico en la institución.

La estructura de niveles y subniveles es la siguiente:

Cuadro N° 3. Niveles y subniveles de la carrera

Nivel	Subnivel
Nivel 4 (CA4): Ejecutivo / Experto	Subnivel CA4-3
	Subnivel CA4-2
	Subnivel CA4-1
Nivel 3 (CA3): Coordinador / Especialista	Subnivel CA3-3
	Subnivel CA3-2
	Subnivel CA3-1
Nivel 2 (CA2): Analista	Subnivel CA2-3
	Subnivel CA2-2
	Subnivel CA2-1
Nivel 1 (CA1): Asistente	Subnivel CA1-3
	Subnivel CA1-2
	Subnivel CA1-1

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Perú tiene una carrera vertical, la misma que cuenta con 4 niveles, los mismos que se dividen en 12 subniveles; el ascenso se lo realiza mediante un concurso de méritos y oposición, el servidor público que quiera participar en este proceso debe cumplir con los requerimientos de formación, capacitación y tiempo de permanencia en cada nivel.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



7. Argentina

Todo trabajador que brinda sus servicios en la Administración Pública Nacional (APN) en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público (Decreto N° 2.098/2008), tiene el derecho de desarrollar su Carrera Administrativa a través de los distintos subsistemas que la componen, dependiendo de tu mayor nivel de experiencia, adquisición de nuevos conocimientos y buen desempeño laboral. Aquí encontrarás toda la información necesaria para mantener actualizada tu carrera administrativa (Argentina, s.f.).

Carrera Administrativa SINEP - Decreto N° 2.098/2008

El Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), prevé la asignación de Grados Escalafonarios, según corresponda, al trabajador que atravesará un Proceso de Selección y fuera designado en la Planta Permanente del Personal. Asimismo, el personal incorporado al citado régimen de Carrera, pueda avanzar en su Carrera en forma “horizontal”, a través de una escala de Grados dentro del mismo Nivel Escalafonario (Argentina, s.f.).

Promoción de Grado Escalafonario

La Promoción de Grado exigirá como mínimo una cantidad de calificaciones adecuadas del Desempeño laboral del trabajador y la acreditación de competencias laborales o actividades de capacitación. El personal, podrá promover a un Grado superior dentro de su Nivel Escalafonario una vez que acredita (Oficina Nacional de Empleo Público, 2022):

Gráfico 1



Fuente: Oficina Nacional de Empleo Público
Elaboración: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

A continuación, se describen cada uno de los 2 requisitos solicitados en la normativa vigente (Oficina Nacional de Empleo Público, 2022):

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



1. Requisito de Acreditación de Evaluación de Desempeño

Para acreditar el Desempeño, se considerarán las calificaciones de las evaluaciones anuales de su desempeño laboral de quienes cuenten con:

a) Tres calificaciones de Evaluaciones de Desempeño no inferiores a BUENO o equivalente.

2. Requisitos de Capacitación

El Instituto Nacional de la Administración Pública es el encargado de acreditar los requisitos de Capacitación, considerará las actividades de capacitación o de desarrollo profesional, técnico o laboral según el régimen de equivalencia de Créditos de capacitación que se obtengan mediante:

✓ Actividades de capacitación organizadas y/o promovidas por el Instituto Nacional de la Administración Pública.

✓ Actividades de capacitación organizadas por la Jurisdicción / Organismo Descentralizado y aprobadas por el INAP.

✓ Actividades de capacitación externas formales¹⁰ o no formales realizadas pero que requieran tramitar la correspondiente acreditación y asignación de Créditos por el INAP.

✓ Actividades de autodesarrollo profesional que hayan solicitado Créditos a INAP por Desempeño docente; participación en eventos académicos o profesionales de carácter público; autoría o compilación de publicaciones específicas, asistencias o cooperaciones técnicas.

Acreditación de capacitación formal

La acreditación de las actividades se realizará mediante la valoración académica de los procesos formativos desplegados a través de modalidades formales y no formales o de actualización de competencias laborales del personal (Oficina Nacional de Empleo Público, 2022).

A continuación, se describe la forma de acreditación de capacitación formal según cada una de las posibles solicitudes (Oficina Nacional de Empleo Público, 2022):

- a. Titulación completa
- b. Avance parcial
- c. Asignatura individual

Efectivización de la Promoción de Grado

La Promoción de Grado se efectuará a partir de primer día del mes siguiente al que se acreditará el cumplimiento de los dos requisitos exigidos para dicha promoción, tanto de las Evaluaciones de Desempeño como de las Capacitaciones (Oficina Nacional de Empleo Público, 2022).

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Se considerará cumplido el requisito de las Evaluaciones de Desempeño a partir del primer día del mes siguiente a la fecha límite del proceso de Evaluación del Desempeño, esto es a partir del 1º de abril del ejercicio siguiente al último periodo de evaluación utilizado para la promoción (Oficina Nacional de Empleo Público, 2022).

El requisito de Capacitación será considerado cumplido a partir del primer día del mes siguiente a la fecha de aprobación de las actividades de capacitación organizadas por el Estado empleador (Oficina Nacional de Empleo Público, 2022).

Promoción de Tramo Escalonario

La promoción de Tramo Escalonario está dentro de la promoción horizontal en la Carrera Administrativa del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público, posibilita la valoración de cada trabajador demostrando su mayor dominio competencial dentro de su puesto de trabajo o función, siendo recompensado por su promoción en el Nivel Escalonario correspondiente (Oficina Nacional de Empleo Público, 2021).

Niveles del Tramo escalonario

Para el desarrollo de la carrera, el personal permanente podrá postularse para acceder a niveles consecutivos de promoción horizontal. Los mismos se denominan Tramo, y sólo es posible acceder *“como consecuencia de la acreditación de mayores rangos de profesionalidad o tecnificación de sus competencias y capacidades laborales, según corresponda, lo que le habilita para el ejercicio de tareas, funciones y/o responsabilidades asociadas”*, los cuales se clasifican en (Oficina Nacional de Empleo Público, 2020):

a) General: Es el nivel a través del cual se ingresa a la Carrera Administrativa, en este se mide la responsabilidad por el resultado de sus tareas, en el marco de los objetivos organizacionales y de las directrices recibidas por su superior inmediato; en este se desarrollará la carrera horizontal únicamente a través de la promoción de Grados, tal como se muestra en el gráfico siguiente.

Grados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
General	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

En el caso de que el postulante opte por permanecer en este nivel sin postularse a los siguientes, podrá desarrollar su carrera horizontal.

b) Intermedio: Para solicitar la promoción al nivel intermedio, se deberá contar como mínimo con un Grado 4 y acreditar la capacitación, experiencia y competencias laborales que lo habiliten para realizar tareas o actividades de mayor complejidad, o menos habituales.

En este nivel de tramo, se espera que la persona logre:

- Ejecutar directivas o tareas con relativa autonomía
- Monitorear situaciones

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- Colaborar con el diseño de sistemas, métodos, normas y procedimientos
- Transferir conocimientos y técnicas

En el caso de que la persona opte por permanecer en este nivel sin postularse al siguiente, podrá desarrollar su carrera horizontal únicamente a través de la promoción desde el Grado 4 al 10, tal como figura en el siguiente gráfico.

Grados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intermedio					X	X	X	X	X	X	X

c) Avanzado: Para solicitar la promoción al siguiente tramo, se deberá contar como mínimo con un Grado 8, poseer nivel intermedio de Tramo Escalafonario, y acreditar la capacitación, experiencia y competencias laborales que le permitan ejercer su ocupación o función con elevado o máximo nivel de experticia. Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal

En este nivel de tramo, se espera que la persona logre:

- Ejercer con máxima experticia el cumplimiento de los objetivos propuestos
- Contribuir con aportes de excelencia a sus tareas
- Contribuir con el desarrollo apropiado del personal

Grados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Avanzado									X	X	X

Promoción de Tramo

Para promocionar de Tramo Escalafonario, el postulante debe:

- Aprobar las actividades de valoración de su mayor dominio en Comité de Acreditación de tramo.
- Aprobar la actividad de capacitación APT

El Proceso de Promoción de Tramo Escalafonario

Para dar inicio al proceso de promoción de Tramo Escalafonario, es necesario que la persona cuente con los requisitos antedichos para cada Nivel, y realice la postulación correspondiente.

Recursos Humanos, área que verificará y ratificará el cumplimiento de los requisitos de Carrera exigidos, generará un Expediente Electrónico y realizará el pase al secretario técnico Administrativo (STA) de los Comités de los Órganos Rectores, o a la Jurisdicción correspondiente para dar comienzo al proceso de valoración propiamente dicho.

El Comité, luego de efectuar las pruebas de valoración correspondientes, envía el Expediente Electrónico a Recursos Humanos de la Jurisdicción para su conclusión.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede concluir que, en Argentina se cuenta con un proceso de promoción horizontal, al mismo que se lo conoce como “Promoción de Tramo Escalonario”, que puede ser: general, intermedio y avanzado; para que un servidor público sea promovido es necesario que acredite capacitación, experiencia y competencias laborales, que certifiquen que pueda realizar actividades de mayor complejidad.

8. Chile

En Chile, la legislación permite avanzar en una gestión eficiente del recurso humano, una estrategia que ayuda a mantener al personal motivado son los concursos internos de promoción.

El Concurso Interno de Promoción es aquel que provee los cargos vacantes que se produzcan en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos, o en las equivalentes de éstas y que no correspondan al último grado del respectivo estamento o planta (Dirección Nacional del Servicio Civil Chile, 2008).

Para conocer a detalle el proceso de promoción interna, se revisarán los articulados del Decreto 69 del 2004, del Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo.

El Artículo 26, indica que: *“las promociones para proveer en propiedad los cargos vacantes en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos, o en las equivalentes a las antes enumeradas y que no correspondan al último grado vacante del respectivo estamento o planta, de los servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo, se efectuarán por concurso interno, de acuerdo a las normas establecidas para los concursos de ingreso, en lo que fuere pertinente y por las especiales contenidas en los artículos siguientes. Asimismo, se aplicarán estas normas respecto de la provisión de cargos de promoción de las plantas de administrativos, auxiliares o equivalentes, cuando la ley disponga el mecanismo de concursos internos, las que, en todo caso, sólo se aplicarán supletoriamente en el evento que exista una regulación propia para la administración de los mismos”*.

Por otro lado, en el Artículo 27 se indica que: *“cada concurso de promoción interno estará limitado a los funcionarios de planta del respectivo servicio, que a la fecha del llamado a concurso cumplan con las siguientes condiciones:*

- a. Estar en posesión de los requisitos exigidos para el desempeño del respectivo cargo;*
- b. Haber sido calificados en lista N°1, de distinción, o en lista N°2, buena, en el período inmediatamente anterior;*
- c. Encontrarse nombrados en los tres grados inferiores al de la vacante convocada, sea que se trate de postulantes de la misma planta o de una planta distinta. En el evento que el número de cargos provistos ubicados en grados inferiores de la misma planta de la vacante convocada sea menor a 20, podrán participar en el concurso los*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



funcionarios nombrados en ella hasta en los cuatro grados inferiores a aquel del cargo a proveer”.

“Serán inhábiles para ser promovidos los funcionarios que:

- a. No hubieren sido calificados en lista de distinción o buena en el período inmediatamente anterior;*
- b. No hubieren sido calificados durante dos períodos consecutivos;*
- c. Hubieren sido objeto de la medida disciplinaria de censura, más de una vez, en los doce meses anteriores de producida la vacante, y*
- d. Hubieren sido sancionados con la medida disciplinaria de multa en los doce meses anteriores de producida la vacante”.*

En el artículo 28 se indica que: *“el llamado a concurso se dispondrá mediante una resolución del jefe superior de servicio y deberá contener, a lo menos, los datos consignados en el artículo 35, la que deberá ser difundida dentro de los tres días siguientes a su expedición. Se adoptarán las medidas necesarias para otorgar a los llamados a concurso de promoción una amplia difusión al interior de la institución, sea a través de circulares, oficios u otros y a través de su correo electrónico, cuidando especialmente que esté disponible y ubicada en lugares visibles de todas sus dependencias, en la página web y en su red intranet. Entre el vencimiento del plazo fijado en el inciso primero y la fecha de cierre de presentación de antecedentes no podrá mediar un lapso inferior a ocho días.”*

Según se menciona en el Artículo 36: *“en los concursos de promoción se deberán considerar sólo los siguientes factores:*

- *Capacitación pertinente,*
- *Evaluación del desempeño,*
- *Experiencia calificada y*
- *Aptitud para el cargo.*

Cada factor tendrá una ponderación de 25%. Dentro de cada factor se podrán considerar subfactores. De usarse éstos, su ponderación individual no podrá ser inferior al 20%. Tanto los factores como los subfactores deberán ser susceptibles de ser expresados en valores numéricos”.

En el artículo 44, se indica que: *“en los concursos de promoción, cuando así lo resuelva el jefe superior del servicio, se podrá adoptar el siguiente procedimiento especial para proveer tanto las vacantes que originan el concurso, como las que se deriven de la provisión de aquéllas:*

- a. En el llamado deberán especificarse los cargos vacantes directos que originan el concurso y los cargos de los tres o cuatro grados inferiores, según corresponda, cuyos titulares se encuentren habilitados para postular. Simultáneamente se informará, aplicando iguales reglas, los cargos de los tres o cuatro grados o niveles que siguen a los cargos habilitados para postular y que podrían acceder al cargo que quedaría vacante producto del concurso.*

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- b. Los funcionarios, en un solo acto, deberán postular a una o más plantas del servicio, sin especificar cargos o grados determinados dentro de ellas. Sin embargo, éstos podrán indicar la o las localidades a las cuales no postulan.*
- c. La provisión de los cargos vacantes de cada planta se efectuará, en cada grado, en orden decreciente, conforme al puntaje obtenido por los postulantes.*
- d. Las vacantes que se produzcan por efecto de la provisión de los cargos conforme al número anterior, se proveerán, de ser posible, en acto seguido, como parte del mismo concurso y siguiendo iguales reglas.*
- e. En caso de producirse empate, los funcionarios serán designados conforme al resultado de la última calificación obtenida, y en el evento de mantenerse esta igualdad, decidirá el jefe superior de servicio.*
- f. En lo no contenido en las letras precedentes, regirán supletoriamente las normas de este Título”*

El concurso interno se realiza siguiendo las siguientes etapas (Dirección Nacional del Servicio Civil Chile, 2008):

- 1. Llamado a Concurso:** Se realiza mediante una resolución del jefe superior del servicio y deberá contener, a lo menos, los datos consignados en las Bases del Concurso.
- 2. Difusión del Concurso:** Se informará a los funcionarios de la realización del concurso a través de medios escritos, tales como circulares, oficios y diarios murales o mediante medios electrónicos como Intranet y correo electrónico.
- 3. Postulación al Concurso:** Los funcionarios que cumplan los requisitos correspondientes deberán formalizar sus postulaciones mediante los mecanismos definidos en las Bases del Concurso.
- 4. Revisión de Antecedentes:** Una vez vencido el plazo de postulación, se deberá verificar si los postulantes cumplen con los requisitos para participar en la promoción. Aquellos postulantes que no cumplan con los requisitos mínimos deberán ser informados de dicha situación oportunamente.
- 5. Instrumentos:** Se podrá aplicar diversos instrumentos de selección de acuerdo a las Bases.
- 6. Confección del Acta:** Debe dejarse constancia de los fundamentos y resultados de la evaluación de cada candidato respecto de todos los factores que fueron utilizados. El acta deberá contener la información necesaria para que los participantes puedan verificar el cumplimiento de las Bases y la pertinencia de los antecedentes tomados en consideración, las pruebas aplicadas y sus pautas de respuesta. El acta y todos los antecedentes deben estar a disposición de los concursantes durante el plazo establecido para la reclamación. Para su elaboración, deberá considerarse el artículo 3º del Reglamento de Concursos que en su inciso 2º señala que “en los concursos se mantendrá en secreto de identidad de cada candidato para los efectos de la evaluación de las pruebas y demás instrumentos de selección en que ello sea posible”.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



7. Proposición de Candidatos: Comunicación al jefe superior del servicio del listado de postulantes que hubiesen obtenido los mayores puntajes, según las vacantes del concurso.

8. Notificación: El jefe superior del servicio notificará personalmente o por carta certificada, al o los funcionarios seleccionados, quienes deberán manifestar su aceptación al cargo. Si así no lo hicieren, el jefe superior del servicio nombrará al funcionario con el segundo mayor puntaje, y así sucesivamente. Si no hubiese postulantes idóneos para los cargos, se deberá declarar total o parcialmente desierto el concurso. El Jefe Superior del Servicio podrá llamar a un nuevo Concurso, el que deberá ser concurso público de ingreso.

9. Nombramiento: Una vez aceptado el cargo, la persona seleccionada será designada titular en el cargo correspondiente.

10. Difusión del Resultado Concurso: Se difunde a todo el personal, el resultado del concurso mediante nómina construida por estricto orden de puntaje. El jefe superior del servicio, a través de la oficina de personal, deberá comunicar a los concursantes, el resultado final del proceso dentro de los 30 días siguientes a su conclusión.

Para que el concurso de promoción interna sea exitoso se puede considerar los siguientes factores (Dirección Nacional del Servicio Civil Chile, 2008):

- Cumplimiento de las fases, procedimientos y plazos establecidos del Concurso.
- Clara definición de Perfil de Selección.
- Correcta formulación de las Bases del Concurso.
- Amplia difusión del Llamado a Concurso y de sus Bases.
- Elección de los representantes del personal.
- Retroalimentación a los postulantes del resultado del Concurso

De la revisión bibliográfica y normativa de Chile se pudo evidenciar que existe un proceso de promoción interna más no un proceso de carrera horizontal, se lo ha revisado ya que su proceso de selección presenta algunos puntos a considerar:

- ✓ En el proceso de selección, los postulantes son anónimos para que no exista preferencias.
- ✓ Si en este proceso de promoción interno no hay ganadores, se procede a realizarlo de manera abierta.

Análisis de posibles áreas involucradas en el proyecto

Para implementar un plan carrera para el servicio público es necesario contar, en primera instancia con la voluntad política y un presupuesto aprobado; cuando se da la disposición desde la máxima autoridad de iniciar este proceso, las áreas involucradas de acuerdo a lo definido al Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio del Trabajo, emitido mediante el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2023-112 de 06 de septiembre de 2023, pueden ser:

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- ✓ Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano
- ✓ Dirección de Normativa del Servicio Público

La Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, tiene como misión: *“fortalecer los procesos de evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del talento humano, a través del diseño y aplicación de herramientas técnicas y la promoción de buenas prácticas, para fomentar la mejora continua de la gestión del talento humano en el servicio público atribuciones y responsabilidades”*, con la atribución de: *“i) Desarrollar mecanismos para la aplicación de reconocimientos e incentivos y desarrollo de carrera con base en la implementación de parámetros críticos de la evaluación del desempeño y capacitación”*; y como producto: *“Propuesta de desarrollo de carrera y planes de reconocimiento e incentivos en el ámbito de su competencia”*.

Por otro lado la Dirección de Normativa del Servicio Público, tiene como misión: *“formular proyectos normativos a nivel de rectoría sobre el desarrollo institucional, talento humano, remuneraciones, ingresos complementarios, gestión de la calidad del servicio público, instrumentos de institucionalidad; sobre la base de estudios técnicos e información estadística, así como absolución de consultas externas respecto a lo ordenado por la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento y normativa expedida por el Ministerio del Trabajo, a fin de dotar a las entidades del sector público de las regulaciones necesarias en esta materia y emitir criterio técnico sobre la aplicación de la normativa del servicio público”*, cuya atribución es: *“a) Elaborar proyectos normativos relacionados con el desarrollo institucional, gestión del talento humano, remuneraciones, ingresos complementarios, gestión de la calidad del servicio público e instrumentos de institucionalidad, en articulación con las unidades administrativas institucionales”*; y como producto: *“1. Proyectos de normativa relacionados con el desarrollo institucional, gestión del talento humano, remuneraciones, ingresos complementarios, gestión de la calidad del servicio público e instrumentos de institucionalidad.”*

Conclusiones

- Con la transformación digital los jóvenes necesitan adaptarse a una nueva realidad social, educativa y económica, lamentablemente para que esta transformación se torne en una realidad en nuestro país, es necesario que exista una gran inversión en tecnología, esto permitirá cerrar las brechas que tenemos como país entre las diferentes ciudades y especialmente zonas que conforman el Ecuador, en especial entre la zona urbana y rural. Por lo tanto, la transformación digital es indispensable implementarla dentro de nuestro sistema educativo, solo así podremos innovar y mejorar las competencias y habilidades de los jóvenes ecuatorianos con el fin de introducirlos al mercado laboral de una manera idónea, garantizando una carrera tanto horizontal como vertical dentro de las organizaciones, gracias a los conocimientos y competencias desarrolladas por nuestros jóvenes a través de la academia.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Así mismo es necesario enfatizar como el ingreso de la mujer al mercado laboral, ha ayudado a cambiar varios paradigmas que encasillaban a la mujer en un rol, que solo le permitía realizar ciertas actividades específicas y muchas veces sin remuneración o muy baja en relación al trabajo realizado. Lo mismo sucedía con relación a las brechas salariales entre hombres y mujeres, donde ellos ganan más que ellas a pesar de realizar las mismas actividades. Gracias al ingreso de la mujer al mercado laboral la economía de muchos hogares ha mejorado significativamente, de ahí la importancia, en especial para los países en vías en desarrollo, el apoyar políticas públicas que permitan disminuir las brechas tanto laborales como salariales, al igual que las brechas que existen en el tema de cuidado del hogar y descanso, donde siguen siendo los hombres los que continúan descansando más y las mujeres siguen siendo las que trabajan más en tareas no remuneradas en el hogar. De igual forma la falta de educación aún continúa afectando más a las mujeres, lo que genera que desde niñas sean más discriminadas que los hombres. Cuando logremos que estas brechas se disminuyan, que se genere una carrera horizontal y vertical que respete la decisión de la mujer a ser madre o cuidadora de hogar, estaremos garantizando una mejor calidad de vida para las presentes y futuras generaciones.

Como se vio anteriormente, tanto la transformación digital como el ingreso de la mujer al mercado laboral, pueden ser utilizados como factores dentro de una carrera horizontal para el sector público. Adicionalmente, existen otros factores a considerar como son la filosofía organizacional, metas institucionales, posibilidades de crecimiento dentro de la institución, etapas de carrera claras, agradable ambiente laboral, plan de desarrollo profesional personalizado, esto se lo puede hacer a través de herramientas utilizadas en talento humano tales como: la transferencia, la promoción, las progresiones laborales, rutas de carrera, etc.

- En la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento, en los artículos del 81 al 89 y del 121 al 129 correspondientes a la Carrera del Servicio Público, se indica acerca del proceso de las promociones a través de concursos de méritos y oposiciones abiertos, para implementar un plan de carrera horizontal sería necesario que en los articulados antes mencionados se realice una reforma que especifique el proceso de promoción horizontal.

Identificar modelos de plan carrera horizontal en los países analizados

- De acuerdo a la revisión bibliográfica revisada en la normativa legal vigente de cada país analizado, se pudo determinar que en **Uruguay** la carrera vertical, está dado por los 16 grados o niveles de escala y para ascender lo deben realizar luego del cumplimiento de los requisitos solicitados para cada escala. Mientras que la movilidad horizontal se realiza mediante el traslado a otras unidades dentro de la misma organización o pases en comisión a otras instituciones dentro del Estado, prácticamente la misma normativa que en Ecuador.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



En **Costa Rica** la Carrera Profesional para los servidores públicos está dado de manera ascendente, es decir es vertical, se reconoce mediante un incentivo económico que va de acuerdo al mérito del servidor, por lo que su desempeño e involucramiento son indispensables para su carrera profesional.

Por otro lado, en **México** se evidenció que tienen carrera tanto horizontal como vertical, siendo así que para una trayectoria vertical se ajusta a un perfil del cargo con posiciones ascendentes, donde las actividades a cumplir son cada vez más complejas y de mayor responsabilidad. Mientras que en la trayectoria horizontal corresponde a grupos o ramas que cumplen ciertas condiciones de equivalencia, homologación y afinidad entre cargos, donde se puedan hacer movimientos laterales por la semejanza de los perfiles.

- Así mismo en **España** existe la Carrera y promoción Horizontal y Vertical de acuerdo a lo que establece la normativa legal vigente en ese país, siendo así que la carrera horizontal se establece en la progresión profesional a través de un sistema de grados, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo dado que pueden hacerlo por cambio de niveles dentro del mismo grupo o subgrupo cada cinco años. Mientras que la carrera vertical consiste en la adquisición de un mayor nivel de competencias y su ascenso depende de la participación en un concurso o designación de un superior, este ascenso viene acompañado de mayor retribución, responsabilidad o dificultad técnica.
- En **Colombia** para ingresar al Sector Público es a través de concursos de méritos, el proceso de promoción es vertical, y solo se puede ascender cuando se cumplen los requisitos establecidos, tanto en capacitación y competencias; por otro lado, las instituciones pueden disponer del 30 % de vacantes permanentes para realizar los concursos de ascenso.
- **Perú** tiene una carrera vertical, la misma que cuenta con 4 niveles, los mismos que se dividen en 12 subniveles; el ascenso se lo realiza mediante un concurso de méritos y oposición, el servidor público que quiera participar en este proceso debe cumplir con los requerimientos de formación, capacitación y tiempo de permanencia en cada nivel.
- **Argentina** cuenta con un proceso de promoción horizontal, al mismo que se lo conoce como “Promoción de Tramo Escalafonario”, el mismo que puede ser: general, intermedio y avanzado; para que un servidor público sea promovido es necesario que acredite capacitación, experiencia y competencias laborales, que certifiquen que pueda realizar actividades de mayor complejidad.
- En **Chile** existe un proceso de promoción interna más no un proceso de carrera horizontal, en el proceso de selección, los postulantes se presentan a través de un perfil anónimo para que no exista preferencias.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- Del análisis realizado en los diferentes países consultados uno de los Estados que tiene una carrera horizontal bien definida y del cual podríamos rescatar su metodología es España, donde se puede observar que para la carrera horizontal se lo hace de manera voluntaria, mediante un ascenso consecutivo en las cuatro categorías profesionales cada uno con sus respectivos requisitos, tales como: Evaluaciones, experiencia, formación, capacitación, y otros méritos y aptitudes en función de las actividades realizadas y de la experiencia adquirida. Cuando hay un cambio de grado o escalafón se comienza por la primera categoría nuevamente.

Otro tema interesante dentro de la carrera horizontal es la establecida por el distrito de Castilla y León, tienen una carrera progresiva sin necesidad de cambiar de puesto, igualmente es voluntaria y se basa en evaluación del desempeño, méritos, aptitudes, capacidad y experiencia.

Así también la metodología de Argentina puede ser considerada como un ejemplo a seguir, especialmente en la forma como se aplica a esta carrera, ya que depende del servidor aplicar a dicho proceso.

Recomendaciones

- Realizar una reunión con las áreas involucradas con la finalidad de evaluar la factibilidad de elaborar un proyecto para el desarrollo de carrera horizontal con las respectivas reformas que se deben realizar dentro de la normativa legal vigente.
- El programa Servidor Público 4.0 de Colombia ayuda a contar con un talento humano capacitado, se podría realizar contacto con la Dirección de Empleo Público del Departamento Administrativo de la Función Pública, con la finalidad de mejorar el plan de capacitación del sector público.
- Solicitar a la Dirección de Relaciones Internacionales realice el contacto con la Dirección de Empleo Público de Argentina y/o España, para conocer cómo se implementó la carrera horizontal en sus respectivos países.
- Una vez que se tenga la propuesta de carrera horizontal, establecer los costos que tendría la implementación dentro del Estado Ecuatoriano.
- Considerar las disposiciones dadas a través del Decreto No 457 que corresponde a Lineamientos para la Optimización del Gasto Público en el momento que se diseñe la propuesta de plan carrera horizontal.
- Considerar la opción de cambio administrativo o comisión de servicios para mantener al personal motivado, dado que una vez cumplida la curva de aprendizaje es menester continuar motivando a los servidores a seguir aprendiendo, por lo tanto, es conveniente tanto para la unidad como para el servidor un cambio que oxigene el equipo de trabajo.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- Dado que la ley nos permite tener Comisiones de Servicio dentro del Sector Público y Cambios Administrativos dentro de la misma institución, es viable el tener temas de intercambio de personal con el fin de mejorar los conocimientos de los servidores dentro del mismo grupo ocupacional y que este traspaso de conocimiento realizado por los servidores de manera voluntaria, sea considerado como puntaje adicional en el momento de participar en concursos de mérito y oposición para cargos de mayor remuneración y responsabilidad.

Bibliografía

- Argentina. (s.f.). *Empleo público*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/gestion-y-empleo-publico/empleo-publico/carrera-administrativa/herramientas-para-ella-empleadoa>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (22 de enero de 2016). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 004-2016-SERVIR-PE*. Lima, Perú.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (09 de 01 de 2006). Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. México DF, México: Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación.
- Castillo, D. C. (2020). *Género y Empleabilidad: Estudio de caso de los graduados de la Universidad Católica de Cuenca*. Cuenca: Colloquium editorial.
- Consejo Nacional del Servicio Público. (2023). *Carrera Administrativa*. Obtenido de <https://www.cnsc.gov.co/observatorio/carrera-administrativa>
- Corts Valencianes. (14 de 08 de 2023). *Capítulo IV. Carrera y Promoción Profesional*. Obtenido de Artículos: <https://www.cortsvalecnianes.es/es/composicionorganizacionnormasest-personal/9962#:~:text=Carrera%20horizontal%2C%20consistente%20en%20la,p%20curso%20o%20libre%20designaci%C3%B3n>.
- Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. (mayo de 2008). Obtenido de <https://www.empleospublicos.cl/documentos/promocionInterna.pdf>
- Española, R. A. (20 de 06 de 2023). *Diccionario panhispánico del español jurídico*. Obtenido de Carrera Horizontal: <https://dpej.rae.es/lema/carrera-horizontal>
- Idalberto Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF: McGrawHill.
- Jose Luis del Val Román. (2021). *Sensibilización FPB 2021*. Montevideo: Facultad de Ingeniería - Universidad de Deusto.
- Ministerio de Hacienda y Función Pública. (16 de 08 de 2023). *La Administración al Día*. Obtenido de DECRETO 49/2022, DE 22 DE DICIEMBRE, POR EL QUE SE DESARROLLA LA CARRERA PROFESIONAL HORIZONTAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN.: <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1228928>
- MUKIUR, R. M. (2017). La transformación digital y el emprendimiento de los jóvenes en Iberoamérica. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 15.

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



- Oficina Nacional de Empleo Público. (marzo de 2020). *Manual de Promoción de Tramo Escalafonario*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/t_manual_de_tramo_marzo_2020.pdf
- Oficina Nacional de Empleo Público. (marzo de 2021). *Guía para el postulante SINEP*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/t_guia_del_postulante_sinep_07032021_1.pdf
- Oficina Nacional de Empleo Público. (junio de 2022). *Guía para empelados de Promoción de Grado SINEP*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/g_guia_para_empleados_de_promocion_de_grado_20062022.pdf
- OIT. (10 de 07 de 2013). *Género y Empleo*. Obtenido de Ámbitos de Trabajo: <https://www.ilo.org/employment/areas/gender-and-employment/lang--es/index.htm>
- R. Wayne Mondy. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Pearson Educación.
- R. Wayne Mondy. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Silveira, S. (2001). Género y empleabilidad: desafíos y oportunidades para una política de formación profesional y técnica en el siglo XXI en América Latina. *Boletín Cinterfor*, 113-141.
- Subsecretario Nacional de la Administración Pública. (2016). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito: Decreto Ejecutivo 710.
- Valentín Vercher Manclús. (2019). *Implantación de la carrera horizontal y la evaluación del desempeño en las entidades locales de la Comunidad Valenciana*. Valencia: UOC.
- Valentín Vercher Manclús. (2019). *Implantación de la carrera horizontal y la evaluación del desempeño en las entidades locales de la Comunidad de Valencia*. Valencia: Universitat Oberta de Catalunya.

Quito, 29 de septiembre de 2023

Acción	Nombre	Firma	Cargo
Aprobado por:	Pablo Mosquera		Coordinador de Información y Estudios del Trabajo
Revisado por:	Francis Zumárraga		Director de Investigación y Estudios Laborales, Encargado

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza
Código postal: 170505 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-381 4000
www.trabajo.gob.ec



Elaborado por:	Paola Patiño		Experto en Investigación y Estudios del Trabajo
Elaborado por:	Lesly Vásquez		Analista Senior en Investigación y Estudios del Trabajo

Ministerio del Trabajo

Dirección: Av. República de El Salvador N34-183 y Suiza

Código postal: 170505 / Quito Ecuador

Teléfono: 593-2-381 4000

www.trabajo.gob.ec

