

Ciencia



humanidad y cultura

La importancia de la profesionalización en el sector público y sus avances en la Fiscalía General de la República

The importance of professionalization in the public sector and the progress in the Attorney
General's Office.

Stefany Beatriz Paniagua Pérez

Licenciada en Ciencias Jurídicas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
Auxiliar Fiscal de la Fiscalía General de la República de El Salvador
stefany.957@gmail.com

Recibido: 21 de diciembre de 2023

Aceptado: 27 de mayo de 2024

Vol. 3, N ° 3, 2024



Resumen

La profesionalización en la Fiscalía General de la República (FGR) ha sido un eje fundamental en el desarrollo de sus labores, buscando constantemente mejorar la calidad de los servicios públicos y fortalecer la confianza de los ciudadanos en la institución. El compromiso con la mejora continua y la adaptación a las necesidades del Estado salvadoreño son aspectos clave que han sido resaltados por los empleados entrevistados. Este artículo presenta resultados en torno a la pregunta ¿Cuál es la importancia de la profesionalización en el sector público y cuáles son sus avances en la Fiscalía General de la República? misma que se investigó mediante un diseño metodológico con enfoque cualitativo y siguiendo una lógica exploratoria y comprensiva, se utilizó la técnica de entrevista a diferentes empleados directamente relacionados con el proceso de selección del personal a ingresar a la institución así como a la persona encargada del área de capacitación continua de los empleados de la FGR. Las reflexiones compartidas por los participantes durante las entrevistas hacen énfasis en la importancia de las actividades, procesos, programas y proyectos desarrollados en sus áreas de competencia, contribuyendo así al enriquecimiento del personal y al cumplimiento de los objetivos institucionales. En conclusión, la profesionalización en la FGR no solo ha impactado positivamente en el desarrollo de las labores diarias, sino que también ha contribuido a fortalecer la institución como un ente confiable y competente.

Palabras clave: profesionalización; avances; estrategias; administración pública; Fiscalía General de la República.

Abstract

Professionalisation in the Attorney General's Office has been a fundamental axis in the development of its work, constantly seeking to improve the quality of public services and strengthen citizens' trust in the institution. The commitment to continuous improvement and adaptation to the needs of the Salvadoran state are key aspects highlighted by the employees interviewed. This article presents results on the question: What is the importance of professionalisation in the public sector and what progress has been made in the Attorney General's Office? This question was investigated through a qualitative methodological design, following an exploratory and comprehensive approach, using the technique of interviewing different employees directly related to the selection process of personnel to join the institution, as well as the person in charge of continuous training for AGO employees. The reflections shared by the participants during the interviews emphasise the importance of the activities, processes, programmes and projects developed in their areas of competence, thus contributing to the enrichment of the staff and the fulfilment of institutional objectives. In conclusion, professionalisation in the AGO has not only had a positive impact on the development of daily work, but has also contributed to strengthening the institution as a reliable and competent entity.

Key words: professionalisation; progress; strategies; public administration; Public Prosecutor's Office of the Republic.



Introducción

La mejora continua en el proceso de contratación y capacitación en la Fiscalía General de la República (FGR) es fundamental para garantizar un servicio público de calidad. La profesionalización de los empleados a través de la formación y capacitación constante es una estrategia clave para dotarlos de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz. El objetivo principal es promover una cultura de servicio al ciudadano y de rendición de cuentas, lo cual contribuye a fortalecer la administración pública. El énfasis en la mejora de la calidad de los servicios públicos a través de la formación y capacitación de los funcionarios públicos es una prioridad para la FGR.

El compromiso con la excelencia en el desempeño laboral se refleja en el constante proceso de actualización y mejora en las prácticas de contratación y capacitación. Estas acciones buscan garantizar que el personal esté debidamente preparado para enfrentar los retos y demandas actuales, en línea con los estándares de profesionalismo y servicio público.

Evolución de la administración pública

Con el pasar del tiempo y la evolución de los Estados, la administración pública se ha ido desvinculando del concepto de Estado clásico, transformándose en un ente con medios de captación de recursos que se transforman en la disposición de servicios públicos para los ciudadanos.

La teoría de la Nueva Gestión Pública, como corriente de pensamiento que encuentra su sustento teórico en el neoliberalismo, es hoy un modelo desfasado, tal como Guerrero, O. (2004) señala, "(...) el nuevo manejo público es la empresa privada moderna, más orientada hacia el comerciante que al productor. Por lo tanto, es el mercader quien debe diseñar los productos, desarrollarlos y buscar fabricantes que hagan los artículos según su diseño, especificaciones y costos" (p.11), lo que en síntesis indica la existencia de un gobierno empresarial, que privatiza sus servicios a fin de que estos sean proveídos de una mejor manera a los clientes, desvinculando a los

ciudadanos de sus derechos a recibir por parte del Estado servicios que cubran sus necesidades por el hecho de ser sujetos de derechos.

En razón de ello se puede concluir que, el modelo que plantea la Nueva Gestión Pública ha quedado atrás, y que los Estados deben enfocar sus objetivos en fomentar la profesionalización de los servidores públicos en las capacidades requeridas para el uso de las tecnologías emergentes, de esta forma la administración pública permite la capacitación de sus empleados a fin de brindar un mejor servicio, teniendo como resultado eficacia y eficiencia en la actividad de la misma.

El clientelismo y sus efectos

Durante la época del Thatcherismo, el objetivo del Gobierno era el de frenar el gasto del gobierno local, disminuyendo sus competencias sobre la vivienda y abriendo sus departamentos de trabajo, lo que representaba en palabras de Drewry (2014) "[el] buscar formas de construir puentes entre el mundo del gobierno y el mundo de los negocios" (p. 21).

En este sentido, las redes clientelares receptoras de beneficios al recibir tanto bienes como servicios a cambio de lealtades políticas, con el correspondiente respaldo, deviene en una gestión administrativa basada en puestos de confianza y estrategias gerenciales y no en capacidades intelectuales para la ejecución del puesto; tal como señala Ferraro (2009), "clientelismo excesivo es un fenómeno cuyas causas se encuentran en el sistema político y que afecta, de manera muy negativa, la relación del sistema político con el sistema administrativo" (p. 34).

En síntesis, si bien es cierto, la Nueva Gestión Pública, en su momento, representó un modelo con potencialidad para transformar algunos aspectos de la administración pública, actualmente los Estados deben encaminarse a un modelo basado en el cumplimiento de objetivos que propaguen la profesionalización de sus empleados para la ejecución adecuada de actividades y prestación de servicios a la población en general.



El empleado en la administración pública

Al estudio del hombre en el trabajo se le llama Recurso Humano, y esta rama se encarga de todas las facetas que tienen las personas cuando trabajan dentro de una organización; particularmente, cuando se habla del desarrollo del capital humano se hace énfasis, en el desarrollo del potencial de los trabajadores que colaboran dentro de una organización, con la finalidad de beneficiar, primeramente, al personal y consecuentemente a la organización.

La gestión como lo establece Majad al citar a Simon (2002), se concibe como algo que no está relegado a un compartimiento hermético dentro de la organización, sin contacto con las demás actividades, sino que traspasa todos los ámbitos del actuar de la organización y está presente en todos (2016, p. 150). En la gestión se diferencian campos de acción, interrelacionados, entre los cuales están la gestión de producción, de talento humano, financieros, de mercadeo, sociales y políticas, legales y tributarias, ambientales, entre otras. (Majad, 2016, p. 150).

La gestión del talento humano es fundamental para las instituciones, organizaciones y empresas, ya que puede convertirse en una herramienta estratégica que facilite la potencialización de competencias, habilidades y actitudes de los trabajadores. Al intervenir en estas áreas, se generan una serie de beneficios tanto para la organización como para el colaborador (Pardo y Rodríguez 2012). La gestión del talento humano permite identificar y desarrollar el potencial de los empleados, promoviendo un ambiente laboral productivo y positivo. Además, contribuye a la retención del talento, mejorando la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Asimismo, al enfocarse en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, se fomenta un clima laboral de crecimiento y motivación. En resumen, la gestión del talento humano es una herramienta clave para el éxito y el crecimiento sostenible de cualquier tipo de organización.

El talento humano es uno de los grandes retos a los que se enfrentan día a día las instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y

empresas privadas, sin importar cuál sea su tamaño, naturaleza, modelo de gestión o el sector en el que se desenvuelven; es de suma importancia que la captación de nuevos talentos se distinga del resto en razón de potenciar sus capacidades en el desarrollo de su trabajo, alcanzando los objetivos y metas de la institución. (Majad, 2016, p. 8).

Hoy en día las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, operan en un entorno donde el cambio es constante y permanente. (Mendoza, López y Salas, 2016, p. 62).

Una de las mayores contribuciones de las áreas de recursos humanos dentro de las instituciones, depende de la modificación definitiva de los roles, en donde se deba pasar del concepto tradicional reflejado en el “proceso administrativo necesario”, a fin de convertirse en un “jugador estratégico dentro de la organización”. Para lograr esta transición es necesario que responda a cuestiones de mayor impacto.

En relación a lo anterior, la retención del capital humano es fundamental para la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente de los colaboradores ubicados en posiciones claves y de aquellos que se desempeñan mejor; asimismo, con el compromiso de los trabajadores, se facilita el logro de los objetivos estratégicos de manera efectiva, a través de maximizar su aporte en la organización. (Universidad ESAN, 2021).

Esta característica debe tenerse en cuenta desde la primera etapa, es decir desde el reclutamiento hasta la selección, ya que es con el proceso de selección, donde la institución percibe si el nuevo empleado cumple con las características especiales que se traduzca en las habilidades y competencias necesarias para el ejercicio de actividades que permitan no solo la ejecución de sus labores sino también, el potenciar la labor de la institución para con la población.

Reclutar personal para las nuevas posiciones laborales y métodos o herramientas a emplear para seleccionar a los mejores candidatos en las instituciones públicas



Los procesos de reclutamiento y selección de personal deben ser actividades profesionales y de alto valor para las instituciones, a través de estos procesos se filtra a los mejores candidatos y de ellos depende el crecimiento o declive de las instituciones, por ende, las mismas deben invertir todo tipo de recursos para que esta actividad sea realizada de manera eficiente.

Una inadecuada selección de personal puede generar una serie de problemas para cualquier administración, estos suelen estar directamente vinculados con un proceso de selección ineficiente por parte del área de recursos humanos.

Después de seleccionar a los mejores candidatos, se someten a un programa de capacitación permanente para generar a través de ello, empleados que aprenden y por ende generen conocimiento y ventajas competitivas.

El proceso de selección y reclutamiento debe estar delegado en alguien capacitado para ello, que tenga conocimiento de técnicas y metodologías eficaces según el puesto o necesidad que requiera cubrir la institución.

En 2018, Arzate señaló que se puede establecer que los pasos a seguir para la selección de candidatos para cubrir una vacante dentro de una institución serían los siguientes:

1. Análisis de las necesidades de personal, la que consiste en planificar o estimar el personal que se necesita para cubrir las vacantes generadas por crecimiento, contratos culminados o jubilaciones, siendo el área de Recursos Humanos quien evalúa la necesidad con los Gerentes, Directivos y/o Jefaturas de las áreas correspondientes, y confirma el requerimiento para dar comienzo a su plan de trabajo de búsqueda y selección de personal.
2. Revisión del perfil y descripción de cargos, con la revisión del perfil se identifican las aptitudes y conocimientos que debe poseer el candidato para ocupar el cargo vacante.
3. Captación de candidatos, en esta etapa del proceso de selección forma parte del reclutamiento, con la recepción de los currículos, ya sea por medios digitales o físicos.
4. Preselección de candidatos, con el análisis de las hojas de vida por parte del área de Recursos Humanos se asocian los perfiles seleccionados

vacantes; finalmente.

5. Evaluación de candidatos, se inicia la evaluación de los candidatos mediante entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento general y/o técnico.

Lo anterior le permite a la institución, hacerse de un personal profesionalizado y técnico que no solo brinde un buen servicio al público, sino también, cree una organización interna basada en resultados planeados y no en una toma de decisiones empíricas que consisten en prueba y error; teniendo como resultado mayores y mejores objetivos alcanzados al momento de evaluar el trabajo realizado; ya que retener a los individuos con capacidades valiosas para la institución no es suficiente si ésta no es capaz de inducirles a que apliquen esos conocimientos en sus tareas cotidianas en pro de los objetivos empresariales. (Garrido y Pérez, 1998, p. 17)

Normativa y profesionalización en la administración pública.

En la legislación salvadoreña, existen distintas formas de contratación del personal público, basado en leyes vigentes especiales, que detallan los procesos a seguir, la clase de contrataciones existentes, respaldos legales y reglamentarios de las plazas, sus derechos y obligaciones.

Dentro de esta normativa se encuentra la Ley de Servicio Civil, la cual regula el servicio civil y cuya base constitucional radica en el artículo 109 de la Constitución Política de 1950, la cual establece que la carrera administrativa, reconoce la garantía de permanencia a los funcionarios y empleados comprendidos en ella y dispone que una ley especial regulará el servicio civil, las garantías y obligaciones de los empleados públicos para y con la administración pública. (Ley del Servicio Civil El Salvador, 1961)

Asimismo, se cuenta con el Código de Trabajo, instrumento legal que sirve para regular las relaciones entre patrono y trabajador en el marco de la garantía de derecho y obligaciones para la ejecución de actividades laborales, tanto en el



sector público-de aplicación en las instituciones autónomas- y privado (Código de Trabajo, 1972).

Sin embargo, ambos instrumentos cuentan con la particularidad de regular procesos de selección, ascensos, despidos, destituciones, y demás actividades administrativas relacionadas a los empleados públicos que laboran en la administración pública; no obstante, cada institución posee reglamentos, manuales y demás procedimientos administrativos internos que regulan situaciones específicas, como las antes señaladas; esto debido a la rama de especialidad de la institución que se trate, ejemplo de ello, en el ramo de seguridad pública, militar, entre otras.

La Fiscalía General de la República de El Salvador, tiene su origen en la Constitución de 1950, donde se estableció que el Ministerio Público lo constituirían la Fiscalía General de la República y la Procuraduría General de Pobres. La fiscalía es una institución independiente de los demás Órganos del Estado, con los que colabora en el desempeño de las funciones públicas; actúa en estricta observancia de la Constitución, los tratados internacionales y las leyes, con apego a los principios rectores de legalidad, imparcialidad y unidad de acción. (Fiscalía General de la República, s/f).

Uno de los objetivos planeados por la FGR, en el artículo 49 literal e) de la Ley Orgánica de la FGR en el tema de la profesionalización, es el mejorar las competencias del talento humano y desarrollar e implantar un modelo de gestión de personal con el propósito de cubrir todas las necesidades institucionales, que permitan brindar un servicio de calidad y excelencia a la sociedad, es por ello que otorga dicha carga a la Escuela de Capacitación Fiscal (Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República, 2006).

Con respecto al marco de contratación y desarrollo del personal de la Fiscalía General de la República que es la institución sobre la que recae el artículo de investigación, su objetivo se basa en organizar la Carrera Fiscal; es decir, regular los procesos sobre requisitos de ingreso, contratación, promociones, ascensos, aumentos, traslados, permutas, renunciaciones o remoción; establecer derechos deberes, prestaciones y

sanciones disciplinarias y definir los sistemas técnicos de gestión, relacionados con la clasificación de puestos, escalafón salarial, desarrollo de competencias, crecimiento vertical y evaluación del desempeño.

Con relación a lo anterior y considerando la normativa anterior, dentro del proceso de selección del personal por parte de la FGR en el año 2023, se experimentaron actualizaciones y mejoras en las técnicas de contratación de personal y la continua profesionalización de la misma, la cuales serán el objeto de investigación de este artículo.

Es decir, se pretendió estudiar cuáles fueron las mejoras que se evidenciaron en el proceso de contratación de la FGR y el área de capacitación constante a los empleados con el fin de dotarlos de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz; así como, promover una cultura de servicio al ciudadano y de rendición de cuentas, debido a que la profesionalización de la administración pública es un proceso mediante el cual se busca mejorar la calidad de los servicios públicos a través de la formación y capacitación de los funcionarios públicos.

Metodología

Diseño

Desde un enfoque cualitativo y siguiendo una lógica exploratoria y comprensiva (Canales, 2006), se buscó comprender la manera en que la modernización del proceso de selección y las formaciones continuas han mejorado los resultados de profesionalización de los empleados de la FGR.

Territorio y participantes

El estudio se realizó en las Oficinas Administrativas de la FGR, específicamente en la Dirección de Recursos Humanos, la Gerencia de Selección, evaluación y seguimiento del Desempeño y su Departamento, en la Escuela de Capacitación Fiscal, y en la Dirección para la Defensa de los Intereses del Estado, ubicadas en Nuevo Cuscatlán, La Libertad, a finales de 2023.

Según el Manual de Organización y Funciones de la FGR (2014), la Dirección de Recursos Humanos "es la responsable de



organizar, desarrollar y ejecutar las operaciones relacionadas con el personal de la Institución, así como de la planificación, dirección y control de las políticas y procedimientos sobre la administración del recurso humano”, a través de las herramientas y procedimientos que permitan brindar a la institución personal competente, y los insumos para el desarrollo profesional de los mismo (p.14).

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo de expertos, según Hernández, et al. (2014), es el muestreo en el que es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios (p.397).

Se obtuvo una muestra de 8 empleados que laboran en la FGR, en la Dirección de Recursos Humanos, Escuela de Capacitación y en la Dirección de la Defensa de los Intereses del Estado. Para la decisión del total de casos se consideró el criterio de saturación del discurso (Canales, 2006).

Instrumento

Se utilizó la técnica de entrevistas, que tal como cita Hernández, et al. (2014) Janesick (1998) señala que es a través de las preguntas y respuestas, que se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Se utilizó como instrumento una guía de entrevista no estructurada, tomando en cuenta temas respecto a la administración pública; el sujeto dentro de la institución pública; importancia de los roles de las áreas de RRHH en la selección de personal; la necesidad de una capacitación continua para el personal; la implementación de los objetivos institucionales respecto al desarrollo profesional del empleado dentro de la FGR.

La entrevista cualitativa es una conversación que desencadena el interés por contar y escuchar con vehemencia, de ahí que en ella “...el sujeto no recita su vida, sino que reflexiona sobre ella cuando la cuenta” (Vargas, 2011).

La finalidad primordial de la entrevista en investigación cualitativa- es acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias.

Se realizaron entrevistas a actores clave personal que labora activamente en la FGR-, entre los que destacan el subgerente de Selección y Desarrollo de Personal de la FGR, el Jefe del Departamento de Selección de Personal, Jefaturas de las diferentes unidades que conforman la Dirección para la Defensa de los Intereses del Estado, así como también la Directora de la Escuela de Capacitación de la FGR. Esto sirvió para contrastar y enriquecer los datos producidos desde los relatos de empleados entrevistados, procedimiento que garantiza una mejor calidad de los mismos.

Procedimiento

A finales de 2023 se realizó el trabajo de campo en las Oficinas Administrativas de la FGR. Durante toda la investigación, se respetaron los principios éticos de la American Psychological Association (APA). Se garantiza la autenticidad de los datos obtenidos. La investigación se llevó a cabo siguiendo estrictamente los principios éticos de autonomía, justicia, beneficencia, no maleficencia y confidencialidad. La participación en las entrevistas fue completamente voluntaria y se obtuvo el consentimiento informado de forma verbal y por escrito. Además, se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes al solo revelar su puesto funcional dentro de la institución. En aras de la justicia, se ofreció un trato equitativo a todos los participantes y se seleccionó una muestra representativa. A los participantes se les explicó que no recibirían beneficios directos de los resultados; sin embargo, se aclaró que estos servirían para evaluar el progreso de la institución en materia de profesionalización y selección de personal. Es importante resaltar, la información no se manipuló y que no se expuso a los participantes a riesgos de ningún tipo.

Resultados

En términos generales, los resultados evidencian que las actividades que se realizan por los empleados de la FGR están directamente relacionadas con los procesos de selección a los que se ven sometidos y el conocimiento ad hoc que posee para el desempeño de sus labores diarias para con la institución; así como su continua capacitación para la ejecución de sus actividades.

La mejora de los mecanismos de profesionalización en la FGR es esencial para



garantizar un alto nivel de competencia y excelencia en la prestación de servicios, lo que a su vez fortalece la confianza y credibilidad en el trabajo realizado por los profesionales en cualquier ámbito.

Así que las reflexiones vertidas por los participantes a través de las entrevistas, quienes son empleados activos dentro de la institución, directamente vinculados en el proceso de selección de persona, evaluación del mismo y capacitación continua; hacen énfasis desde su puesto laboral en la importancia de las diferentes actividades, procesos, programas y proyectos que desarrollan sus áreas de competencia, a fin de no solo dotar a la FGR con un personal rico en habilidades técnicas y cognitivas, sino de ir adaptando dichos conocimientos a la realidad actual del Estado salvadoreño a fin de buscar una ejecución de labores eficaz y eficiente.

A continuación, se reflexionará sobre los mecanismos que entran en juego en el desarrollo profesional del personal de la FGR, desde la etapa de la necesidad de personal, pasando por la selección del mismo, las características de dicho proceso y el efecto dominó que este juega para el correcto desempeño de las actividades la institución en el alcance de sus objetivos; así como el desarrollo del empleado ya dentro de la institución, como el balance de sus conocimientos se equilibra con la ejecución de sus actividades diarias, y finalmente como una continua capacitación en conocimientos en materias específicas de los empleados, todo esto en pro de la profesionalización de los empleados que forman parte de la currícula de la FGR.

Los procesos de selección y los resultados para la institución

Cuando se promovió en los empleados un proceso de reflexión respecto a los procesos de selección, ejecución de labores, capacitación continua y demás planes estratégicos encaminados al alcance de objetivos institucionales, la mayoría se abocó en primera instancia a señalar que el proceso de selección de los empleados juega un papel importante para el correcto desempeño de las actividades de la institución respecto a los roles de trabajo y la realidad nacional.

“...en el periodo actual, ya no se pide contar con experiencia de dos años como abogado de la República, esto se ha

permitido con el objetivo de captar personal que responda a las diferentes necesidades de la institución, ejemplo de ello con la implementación del Régimen de excepción, esto vino a cambiar la dinámica y los roles de trabajo de la Fiscalía; (...) aprovechar el semillero de personal joven que existe en el país, para formarlas en la mística de trabajo de la institución. (...) siempre valorando los requisitos constitucionales que no se pueden obviar” (Jefe del Departamento de Selección de Personal, 41 años).

Atendiendo a lo anterior, es oportuno señalar que la FGR en vista de mejorar los servicios que como institución encargada de defender los intereses del Estado y de la sociedad presta; se ha visto en la necesidad de actualizar requisitos de ingreso para el personal que pretende iniciar una carrera fiscal dentro de la institución, y adecuar el desarrollo de sus actividades a la demanda nacional y el contexto actual por el cual el país atraviesa, se cambiaron a partir del 2021 el mínimo de años de experiencia en el área de derecho, edad del talento para poder ser elegible para participar en el proceso de contratación de la FGR.

El que las instituciones públicas adecuen sus planes estratégicos a la realidad nacional y al contexto sociopolítico económico que se atraviesa en pleno siglo XXI, permite un alto nivel de consistencia interna en la situación del país, es decir, tal y como lo señala Longo y Ramió (2008) “los sistemas de gestión del empleo público son parte de esos marcos institucionales fuertemente influidos por los factores contextuales, y en particular por la historia y las tradiciones nacionales” (p.47).

En este sentido, expresa el entrevistado que, el trabajo del área de recursos humanos es de suma relevancia debido a que es la entrada principal del talento humano a lo que sería el inicio de su carrera profesional, y no solo de forma personal y su crecimiento dentro de la institución sino el aporte que este brinda a la misma con el desempeño de sus tareas diarias.

“para la contratación del personal es necesario valorar aquellas características propias del talento que se evalúa, es decir el parámetro de la edad se queda un tanto simplista, el



hecho de que el profesional posea una trayectoria de cargos, conocimientos previos y responsabilidades que haya desempeñado en el pasado; esto lo pone en ventaja con los demás concursantes. Esto pues la institución busca balancear el desempeño de las actividades diarias propias de un fiscal auxiliar como el conocimiento que ya posea el trabajador a efecto de ponerlos a disposición de la institución” (Jefe del Departamento de Selección de Personal, 41 años).

La inversión de recursos como el tiempo, personal y demás procedimientos internos que la FGR integra en esta etapa, constituye un primer escalón fundamental para el éxito de las estrategias de profesionalización de los empleados; es decir, a pesar de tener un perfil detallado de lo que se requiere en un fiscal auxiliar, existen dentro de las unidades de la institución, puestos que demandan personal con características específicas y conocimientos propios en materia especial para el desempeño de sus labores. Estas estrategias se refieren a pruebas técnicas de conocimientos especiales que permitan conocer a fondo si el participante maneja la teoría de los procesos legales y si es capaz de aplicar los mismos con bases legales vigentes.

“por otra parte, es necesario que el personal que forma parte el área de recursos humanos, cuente con los conocimientos técnicos y habilidades conductuales, que permitan no solo ser inquisitivos en el proceso de reclutamiento del nuevo personal, sino indagar más allá del procedimiento administrativo, y ubicar al personal idóneo que se asemeje a los ideales de la institución.” (Jefe del Departamento de Selección de Personal, 41 años).

Uno de las cualificaciones para el desempeño de cargos dentro de la institución en el área de Recursos Humanos, es conocer y manejar los procedimientos de contratación -manuales, leyes y demás normativas- y poseer habilidades novedosas, ejemplo de ellas poseer creatividad entendiéndose esta, como la capacidad de producir un trabajo que es novedoso, original, o inesperado pero que al mismo tiempo es apropiado, útil, de alta calidad y cumple con las

restricciones impuestas por la institución (García, 2019); debido a que, además de darle trámite a un proceso administrativo como un despido y la sustitución de un talento; esta área tiene la enorme tarea de asesorar a los jefes de las diferentes unidades que componen la FGR, de cómo atraer al personal idóneo para laborar en la unidad demandante; esto se conoce en el área privada como un caza talentos.

Esto va más allá de cumplir con los requisitos que se establece en un manual descriptor de puesto, ya que busca orientar y asesorar a jefes de unidades para que estos realicen un instrumento idóneo de evaluación de medición de conocimiento del personal que se demandan.

Una de las mejoras que se han implementado dentro de la FGR, es orientar al personal técnico en adecuar el proceso de evaluación del personal en fase de prueba si efectivamente este desde un principio se sometió a las pruebas adecuadas de conocimiento técnico -instrumentos como exámenes-, si estas preguntas fueron las idóneas para conocer si este maneja la materia específica de derecho a evaluar.

Cuando el elemento no satisfizo las expectativas esperadas por las jefaturas, se da un retroceso en el proceso de selección, ya que el tiempo y los recursos invertidos en el mismo, no cumplieron su objetivo; por lo que no solo es necesario capacitar al técnico de selección quien es la primera cara de la institución para con el talento; sino que en palabras del entrevistado, es preciso capacitar a todo el personal institucional que se verá relacionado con el empleado ya en el desarrollo de sus actividades, llámense estos jefaturas de unidad, oficinas fiscales y demás directivos que desempeñan funciones tanto técnicas como administrativas dentro de la FGR.

Lo anterior es en razón de que es el mismo jefe de la unidad requirente quien evaluará al talento. Para esto, debe tenerse en cuenta que los perfiles del puesto no son camisas de fuerza, ya que en el ámbito laboral no siempre existen candidatos que cumplan a cabalidad las competencias técnicas y conductuales señaladas; ya que tal como se dijo en párrafos precedentes, el adecuamiento de la administración pública a la realidad nacional, permite actualizar los perfiles de contratación a fin de ir adecuando a las



necesidades de la institución para con el trabajo que esta realiza en el contexto actual nacional.

El proyecto de capacitación al personal técnico de la FGR se encuentra desarrollado en el Plan Estratégico Institucional, el cual se llevará a cabo a partir del año 2024 junto con la Escuela de Capacitación Fiscal, con el objetivo de fortalecer las competencias y necesidades del personal en materia de contratación.

Con el personal idóneo, las unidades alcanzan mejores y mayores objetivos

“Es hasta hace unos años que la administración pública ha desarrollado estrategias de profesionalización -como la formación continua- que busquen mejorar el servicio” (jefe de Unidad Fiscal, 40 años).

La creación de instituciones no se limita a la creación de normas y, por tanto, de incentivos. Las instituciones se crean a lo largo del tiempo, formando el marco histórico y cultural de los significados y valores construidos por los diversos actores sociales de la sociedad. Para que las instituciones se modifiquen, sus cambios deben estructurarse de forma que se anclen en la realidad y creen un nuevo sentido de la historia, que ciertamente depende en muchos aspectos del pasado.

Al contar con un personal más capacitado la administración pública se beneficia de un eficiente y eficaz recurso humano y nuevos métodos y procesos que se pueden desarrollar con mayor factibilidad; esto opera para ambos lados, el personal se siente más motivado ya que se le permite un desarrollo continuo de competencias técnicas para el desempeño de sus labores dentro de la institución y asimismo se tiene poca fuga del personal humano. Esta última situación es una característica que más afecta a las instituciones públicas, ya que no siempre se le emplea estrategias dirigidas a mantener al personal, realizando y cubriendo sus necesidades dentro de la institución.

Por lo tanto, la formación continua es fundamental en el desarrollo de las habilidades y competencias del individuo en el ámbito laboral. En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por su constante evolución y cambio, lo que hace necesario que los profesionales estén en constante actualización para poder enfrentar los retos que se presentan en sus respectivas áreas de trabajo.

La formación continua no solo permite adquirir nuevos conocimientos, sino que también brinda la oportunidad de mejorar las habilidades existentes, lo que contribuye a un mejor desempeño laboral. Además, esta práctica fomenta la adaptabilidad y flexibilidad de los trabajadores, aspectos fundamentales en un mundo laboral en constante transformación.

“Aparte de los requisitos básicos que un empleado debe tener, adquiridos dentro de la carrera, es necesario conocer materias específicas, que le permitan cubrir puestos claves en las instituciones públicas” (Jefe de Unidad Fiscal, 40 años).

La tecnificación de la contratación de personal, permite ver que esta nueva administración busca colocar empleados con capacidades indispensables a efecto de realizar con eficiencia y eficacia labores para con la población.

Para el caso de la Dirección para la Defensa de los Intereses del Estado pretende incluir en el proceso de selección y formación continua del empleado fiscal para el año 2024 una malla curricular diseñada para permitir la especialización de los empleados en materias civil y mercantiles, que se traducirán en mejores y resultados labores para la institución, esto se trabajará en colaboración con la Escuela de Capacitación Fiscal.

La continua capacitación, crecimiento profesional y el quehacer de la institución

“El fortalecer conocimientos y habilidades por parte de las instituciones públicas para con sus empleados, es una obligación que la administración pública posee con el objetivo de poder prestar un mejor servicio al público” (Jefe de la Escuela de Capacitación Fiscal, 41 años).

Al motivar al personal, se permite crear en el mismo una identidad que lo potencializa para prestar mejor servicio, mejora el ambiente laboral y motiva el quehacer diario de las actividades laborales.

La misión de la Escuela de Capacitación Fiscal es ejecutar programas de formación para el fortalecimiento de las competencias técnicas del talento humano para mejorar el desempeño de su función; por lo que gestiona e imparte una formación que responda a las necesidades reales



y que contribuya a la formación integral en relación a los conocimientos, habilidades, actitudes y a los objetivos de la Institución (Escuela de Capacitación Fiscal, 2016).

Uno de los mecanismos empleados por parte de la Escuela de Capacitación Fiscal es la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), que, con base a las competencias y el descriptor de puestos, detalla las necesidades a fortalecer por parte del personal. A partir de allí se realiza el plan de trabajo anual de capacitación; asimismo se establecen ofertas académicas acorde a la realidad nacional, a efecto de brindar respuestas más adecuada a la población. Asimismo, se busca el apoyo mediante la cooperación nacional e internacional, para que estos puedan fortalecer conocimientos en materias especiales.

“(…) con la creación de perfiles de entrada para las capacitaciones, sirven para fortalecer habilidades técnicas de los empleados” (Jefe de la Escuela de Capacitación Fiscal, 41 años).

La innovación en las áreas de capacitación responde a estrategias indispensables de profesionalización en el sector público, es así que la Escuela de Capacitación Fiscal se encuentra actualmente en un proceso de mejora continua, ejemplo de ello es la creación del Departamento de Formación Virtual y Tecnológica, que responde a las nuevas demandas, cambios generacionales y una mayor adaptabilidad de los empleados a recibir una formación continua. Cambio que se formuló a partir de la pandemia por COVID-2019 que no solo afectó el quehacer diario de la institución, sino, las nuevas formas de percibir la realidad mediante el uso de las tecnologías en campos tan amplios y necesarios como el de la educación.

“No solo se trata de contar con un plan de trabajo que permita una continua capacitación del empleado, sino también, contar con el personal idóneo que permita impartir estos conocimientos acordes a la estrategia de formación continua” (Jefe de la Escuela de Capacitación Fiscal, 41 años).

Curso de aspirantes a fiscales auxiliares

El proceso de selección del Manual de reclutamiento, selección y contratación de la FGR, se basa en dos etapas: técnica y conductual;

la etapa técnica se divide en la realización de una prueba escrita y una prueba oral; en la parte conductual esta se basa en una prueba psicométrica y una entrevista por competencia; en la que cada etapa es vinculante dentro del proceso.

Debido a la intervención de los diferentes participantes dentro del proceso, se vio la necesidad de buscar una metodología que ayudará a acelerar un poco más el proceso de selección, sin sobrecargar al personal jurídico de la institución.

El designar a un área específica para el desarrollo del proceso de contratación y sus evaluaciones requiere una inversión de tiempo en actividades diferentes a las actividades laborales diarias; en razón de ello en el año 2022 se instauró el curso de aspirantes a fiscales auxiliares, con el cual se pretende adelantar los conocimientos del personal nuevo en las actividades meramente técnicas de su puesto a efecto de que al momento de que el personal llegue a desempeñarse en el área de trabajo no represente un retraso el estar capacitado por parte de las jefaturas en su actuar y este pueda adaptarse con mayor facilidad en el desempeño de sus labores.

El curso de aspirantes a fiscales auxiliares tiene como objetivo principal medir los conocimientos adquiridos por los participantes, así como reforzar materias específicas que son fundamentales para el buen desempeño de sus labores dentro de la institución. A través de este programa de formación, se busca garantizar que los futuros fiscales auxiliares cuenten con las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los retos y desafíos que se presentan en el ejercicio de sus funciones. Durante el curso, se abordarán temas clave relacionados con el sistema judicial, el marco legal vigente, la ética profesional, la investigación criminal, entre otros aspectos relevantes para el ejercicio de la fiscalía. Asimismo, se fomentará el desarrollo de habilidades comunicativas, analíticas y de resolución de problemas, que son esenciales para desempeñarse de manera efectiva en el ámbito jurídico. Este curso representa una oportunidad invaluable para el crecimiento profesional y la preparación integral de los futuros fiscales auxiliares.

De modo que, con el objetivo de mejorar



la calidad de los servicios públicos, la FGR ha implementado mejoras significativas en el proceso de contratación y en el área de capacitación de sus empleados. Estas mejoras tienen como finalidad dotar a los funcionarios de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz. Además, se busca fomentar una cultura de servicio al ciudadano y de rendición de cuentas. La profesionalización de la administración pública es un proceso fundamental para garantizar el buen funcionamiento de las instituciones, y en este sentido, la formación y capacitación continua de los empleados juega un papel crucial. A través de estas acciones, la FGR busca promover la excelencia en el servicio público y asegurar que los ciudadanos reciban una atención de calidad por parte de sus funcionarios.

Lo anterior a través de capacitaciones continuas brindadas por la Escuela de Capacitación Fisca, implementación del curso de aspirantes a fiscal auxiliar, convenios con instituciones públicas y privadas, con el propósito de fomentar un clima de crecimiento y motivación profesional en los empleados, creando y robusteciendo habilidades y destrezas de los mismo.

Discusión

En el siglo XXI, los servicios públicos se enfrentan a nuevos retos, como la globalización, nuevas necesidades sociales y culturales en el uso de las tecnologías emergentes, estos nuevos horizontes resultan beneficiosos para la administración pública, pero requieren de un mayor esfuerzo de adaptación gradual y rápida de la estructura administrativa y de los funcionarios públicos a brindar soluciones a los nuevos conflictos.

Es necesario adaptar los requerimientos técnicos del talento humano a lo que la norma específica requiere, -llámese estos reglamentos y Manual de Descriptor de Puestos-, es decir, dentro de la de selección es necesario que se cumplan requisitos legales especiales e improrrogables tal como lo establece el artículo 13 del Reglamento de la Carrera Fiscal que señala como requisitos de ingreso el ser salvadoreño, tener pleno uso y goce de derechos civiles, no poseer causa penal pendiente, entre otros; cuya investidura es de carácter empírico; asimismo es necesario incorporar características técnicas acorde a la demanda actual; este perfil es el punto de partida

para realizar el procedimiento ad hoc a las diferentes necesidades de la institución, lo anterior a fin de potenciar el quehacer de la organización.

El trabajo colegiado es necesario para poder realizar un proceso idóneo, ya que el desarrollo de la actuación laboral no solo depende de un solo empleado, jefe o directivo; es una cadena de actividades que persiguen un mismo fin y el quebrantarse una de ellas, se interrumpe el flujo idóneo y eficiente, resultando en retrasos de alcance de metas y objetivos.

De ahí, que la profesionalización de la administración pública es un proceso de suma importancia que requiere de una serie de elementos fundamentales para su correcto desarrollo. En primer lugar, resulta esencial la selección y contratación de funcionarios públicos basados en sus méritos y capacidades, garantizando de esta manera la idoneidad de aquellos que ocuparán cargos de responsabilidad en el servicio público; por otro lado, la formación y capacitación continua de los funcionarios públicos juega un papel crucial en el fortalecimiento de sus habilidades y conocimientos, permitiéndoles así desempeñar sus labores de manera eficiente y eficaz.

La profesionalización de la administración pública es un proceso crucial que demanda una serie de elementos fundamentales para su correcto desarrollo. La formación y capacitación continua de los funcionarios públicos a través de programas de formación especializada, pueden adquirir las herramientas necesarias para desempeñar sus labores de manera eficiente, adaptándose a las demandas cambiantes de la sociedad y del entorno político-administrativo.

Además, la profesionalización de la administración pública contribuye a mejorar la imagen y la confianza en las instituciones gubernamentales. Al contar con funcionarios debidamente preparados y seleccionados en base a sus méritos, se fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad en la prestación de servicios públicos.

De igual manera, la profesionalización promueve la innovación y el desarrollo de mejores prácticas en la gestión pública. Los funcionarios capacitados tienen la habilidad de implementar nuevas estrategias y soluciones a los desafíos que



enfrenta el sector público, contribuyendo así al progreso y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Por lo anterior, la profesionalización de la administración pública es un pilar fundamental para el buen funcionamiento del Estado. A través de la selección basada en méritos, la formación continua y el fomento de una cultura de excelencia, se sientan las bases para una gestión gubernamental eficiente, transparente y orientada al servicio ciudadano. Es necesario seguir promoviendo e invirtiendo en la profesionalización de los servidores públicos como un medio para fortalecer las instituciones y promover el desarrollo sostenible del país.

De igual manera, es imperativo que la administración pública promueva una cultura de servicio al ciudadano, donde la atención y satisfacción de las necesidades de la población sean el eje central de todas las acciones y decisiones tomadas por los funcionarios públicos, esto acorde a una rendición de cuentas como pilar fundamental en la gestión pública, asegurando la transparencia y la responsabilidad en el ejercicio de las funciones gubernamentales.

La Nueva Gestión Pública, promovida por organismos financieros internacionales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), busca reforzar la flexibilidad en los procesos y estructuras gubernamentales, así como incorporar prácticas de la iniciativa privada, como la competencia y la calidad, en el sector público (El Grupo Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), s/f). El objetivo es gestionar los recursos de manera transparente, eficiente y eficaz, al mismo tiempo que se busca recuperar la confianza y legitimidad del gobierno ante la ciudadanía. Esta nueva orientación pretende generar un impacto positivo en la gestión pública, permitiendo una mayor adaptación a las demandas y necesidades de la sociedad, así como una optimización en la utilización de los recursos públicos. La implementación de esta estrategia conlleva un cambio en la cultura organizacional y en la forma de entender el rol del Estado, promoviendo una gestión más ágil, innovadora y orientada a resultados.

Uno de los aspectos relevantes de la profesionalización en la administración pública,

es que no solo ha sido retomada por El Salvador como herramienta de integración de mejora de las habilidades y capacidades de los servidores públicos dentro de la administración pública; sino también es un tema relevante en distintas naciones del continente Americano, dentro de los cuales resalta México.

Es así que la profesionalización de los presidentes municipales en México -llámense alcaldes en el territorio salvadoreño-, en palabras de Miguel Ramos (2017), es un tema de creciente preocupación, ya que son el vínculo directo entre la sociedad y la administración pública a nivel local. Aunque a nivel federal se han implementado esfuerzos visibles para la profesionalización, existe un déficit significativo en los niveles estatales y municipales. Es fundamental, continua Ramos (2017), el reconocer que los presidentes municipales son, ante todo, políticos, y su selección y reclutamiento responden a lógicas partidistas y electorales. Esta realidad plantea un desafío en términos de la profesionalización, ya que los méritos para ocupar este cargo son calificados por actores políticos y electorales, más que por principios de eficacia y eficiencia en el desempeño.

Por lo anterior, es imperante considerar que existe una necesidad real de impulsar la profesionalización de los actores públicos, tanto en México como en El Salvador y demás países latinoamericanos, llámense estos alcaldes, funcionarios, empleados y demás, sobre quienes radica en la importancia de contar con las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar eficazmente los asuntos públicos a nivel local. El contacto directo con la ciudadanía y la responsabilidad de brindar resultados concretos demandan capacidades de liderazgo, gestión administrativa, toma de decisiones y manejo de recursos.

Al hacer un símil sobre la búsqueda de la promoción de una formación continua y el desarrollo de habilidades específicas para el ejercicio de la función municipal en México con las funciones que realiza un auxiliar fiscal y colaborador de la FGR, es imperativo que existan mecanismos que permitan potenciar las capacidades de los empleados en la administración pública, como lo es la capacitación en temas de administración pública, gestión financiera, planeación estratégica, participación



ciudadana, transparencia, rendición de cuentas, temas de derechos en las ramas de trabajo en el caso de la FGR y entre otros aspectos, relevantes para el buen ejercicio de las funciones.

En este sentido, tal como establece Ramos (2017, p.14), es necesario fomentar una mayor colaboración entre las distintas instituciones académicas para impulsar programas integrales de profesionalización que atiendan las necesidades específicas de los funcionarios y empleados. En el caso de estudio, la Escuela de Capacitación Fiscal, realiza todas sus actividades educativas en base a un plan de capacitación, que tiene como objetivos el proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos de los fiscales, así como actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas a través de la formación continua y especializada de programas; y a su vez, celebrando Convenios de Cooperación Interinstitucional con distintas instituciones del sector público y universidades salvadoreñas.

Lo anterior, es un desafío que requiere el compromiso conjunto de actores políticos, instituciones gubernamentales y la sociedad en su conjunto, en aras de construir una administración pública más efectiva y cercana a las necesidades de la población.

La FGR, como institución encargada de la defensa de los intereses del Estado y la sociedad, posee un trabajo predominante en el desempeño diario de garantía de derechos y procesos judiciales. Esto trae como consecuencia la obligación intrínseca de la institución a no caer en un estado de pasividad; al contrario, es imperante que la misma se vea inmersa en continuas actualizaciones y búsquedas de mejoras estratégicas que permitan una profesionalización real de sus empleados.

La creación de mallas curriculares especiales en materias de trabajo de la FGR, que implementará la Escuela de Capacitación Fiscal como herramientas de formación continua del personal de la Fiscalía, permitirá que sus empleados fortalezcan sus conocimientos técnicos, esto se reflejará en la ejecución de labores eficientes y creación de nuevos retos laborales.

Un aspecto relevante de las estrategias

que implementa la FGR es la suscripción de Convenios de Cooperación Interinstitucional, esto en razón que el actuar laboral de la FGR es amplio, radica desde materias penales, civiles, mercantiles, entre otras. Situación que otras instituciones de la administración desconocen por ser especialistas en materias individuales como tributario, acceso a la información, actuaciones éticas y demás.

Ejemplo de lo anterior, es la reciente capacitación como docentes superiores, que se llevó a cabo por parte de la Escuela de Capacitación Fiscal, en colaboración con el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, curso virtual conformado por cinco módulos que permitió fortalecer y acreditar temas de metodología docente.

Asimismo, el uso de las tecnologías, en seminarios como el curso para aspirantes de fiscal auxiliar, radica en un trabajo de cooperación entre las diferentes áreas de la institución que facilitan el uso de herramientas de trabajo diario y normativa interna.

Tras analizar lo anterior, se ha podido constatar las mejoras significativas en el proceso de contratación de la FGR, así como en el área de capacitación continua para los empleados. Estas mejoras tienen como objetivo proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz. Estas acciones contribuyen significativamente a fortalecer la capacidad institucional y a garantizar un servicio público de calidad para la ciudadanía.

Conclusiones

Para mejorar las competencias y habilidades de los servidores públicos en la realización de sus labores diarias, es necesario que se desarrolle el conocimiento, que existan procesos de capacitación permanente; además, que los funcionarios y administradores se adapten a las tecnologías emergentes.

A partir de lo anterior, es necesario que, en las diversas instituciones de administración pública a nivel nacional, se implementen estrategias encaminadas a fortalecer conocimientos básicos y formar en áreas especializadas que respondan a las demandas nacionales actuales y a los cambios sociopolíticos económicos a los que el país se enfrenta periódicamente y que estos brinden



respuestas eficaces a la población para quien y a quien se debe el trabajo realizado.

Es importante mencionar el caso de México, en donde la profesionalización a nivel Federal se ha convertido en un objetivo visible; sin embargo, existe un notable déficit en los esfuerzos de profesionalización a nivel estatal y municipal; para la administración pública salvadoreña es necesario no solo visualizar el objetivo de mejorar las herramientas de capacitación y preparación continua del empujado público, sino cambiar el pensamiento público respecto a la mejora de procesos administrativos, especializaciones en materia y demás seminarios de formación y fortalecimiento de los servicios públicos brindados; es fundamental abordar esta situación para garantizar que los funcionarios cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios que atiendan a las demandas de la ciudadanía y gestionen eficazmente la administración pública a nivel local.

Para el caso de El Salvador en instituciones como la FGR, ente encargado de velar por los intereses del Estado y de la sociedad, se hacen esfuerzos continuos y permanente que promuevan el desarrollo de competencias y conocimientos de sus empleados a fin de fortalecer habilidades y aptitudes en el ejercicio de sus labores.

Con la implementación del curso para aspirantes a fiscal auxiliar como estrategia de profesionalización por parte de la FGR, no solo se está dotando de nuevas herramientas a la institución que permiten una evaluación precisa de los candidatos, sino que a su vez, posibilita una preparación final del candidato a optar por la plaza; es decir que el candidato no solo es calificado a medida avanza el proceso de evaluaciones, sino que también se le brinda una preparación técnica ya en materia, a través de cursos especializados en las diferentes áreas de trabajo de las unidades que conforman la FGR, para que, al momento de su contratación y ser destacado en la Unidad correspondiente, no precise de capacitaciones internas -fuera de las necesarias del manejo administrativo- que le impidan realizar de una vez el trabajo correspondiente.

Lo anterior tiene como resultado un trabajo más eficiente y eficaz en razón de uso de recursos, tiempo empleado y resultados más perceptibles.

Muestra resaltable de los avances en materia de profesionalización que realiza la FGR, es la suscripción de convenios con diferentes instituciones del sector público y privado a efecto de fortalecer el capital humano dentro de la institución para robustecer las competencias técnicas del personal fiscal y sustentar las investigaciones y el desarrollo del quehacer diario. (Fiscalía de la República, 2023, p. 47).

Por otra parte, es necesario actualizar la Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República y el Reglamento de la Carrera Fiscal, a fin de dotarla de procesos que vayan encaminados a la búsqueda real de estrategias de mejora continua por parte de los empleados en el ámbito de formaciones académicas, y el empleo de más y mejores recursos electrónicos para el desempeño de sus funciones; misma que poco a poco se han ido realizando.

Finalmente, es preciso cambiar la cultura interna institucional, ya que las actividades formativas continuas no solo fortalecen los conocimientos empíricos de los empleados, sino crea culturas de trabajo dentro de la institución que fortalecen el desarrollo profesional, a fin de que se vayan adaptando a los cambios normativos nacionales e internacionales, que acorazan áreas de trabajo específicas para brindar un servicio idónea, eficaz y eficiente.

La profesionalización de la administración pública requiere de un enfoque integral que abarque desde la selección y formación de los funcionarios, hasta la promoción de una cultura organizacional orientada al servicio y la rendición de cuentas. Solo a través de un compromiso firme con estos elementos esenciales se podrá garantizar una gestión pública eficiente, transparente y orientada al bienestar de la ciudadanía.

La mejora de los mecanismos de profesionalización es un concepto que se refiere al proceso de mejorar los sistemas y procesos que permiten a los profesionales desarrollar y mantener sus habilidades y conocimientos. Esto puede incluir una variedad de actividades, como la formación continua, el desarrollo profesional y la acreditación.

Una efectiva profesionalización requiere de un proceso continuo. A medida que el mundo cambia, también cambian las necesidades de los



profesionales. Por lo tanto, que instituciones que velan por intereses generales estatales y sociales, como la FGR, el mantener actualizadas sus estrategias de profesionalización en las últimas tendencias y desarrollos en el campo de la profesionalización para capacitar a sus empleados y hacerse de un personal idóneo acorde a la misión, visión y objetivos a fin de brindar un servicio óptimo a la población, es un ejemplo claro de que la profesionalización busca brindar herramientas y desarrollar habilidades a los empleados, a efecto de que estos mejoren en su actividad laboral diaria brindando mejores servicios a la población.

Es por ello, que a lo largo de este artículo se puede establecer que la FGR está adecuando su normativa interna a través de procesos internos, a fin de proporcionar más oportunidades de formación continua y desarrollo profesional a sus empleados, mejorando el proceso de contratación con la ejecución de los diferentes cursos de formación de aspirante para fiscal auxiliar, actualizando los manuales de descriptores de puestos y demás mecanismos que permitan una constante acreditación.

Para futuras investigaciones, si se continúa con la metodología de entrevistas, se recomienda hacer una sesión más de entrevista, ya que en este estudio se identificó que las entrevistas provocaron el interés por indagar más sobre el efecto de la continua capacitación de los empleados y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el ámbito laboral. De igual forma, se recomienda el uso de metodologías grupales, donde se explore la construcción colectiva de memorias entre sujetos que hayan formado parte de los diferentes cursos de formación de aspirante para fiscal auxiliar y sus vivencias, así como el resultado que este tuvo en puesto de trabajo de los mismos. Esto posibilitará identificar más a fondo las necesidades reales de actualización por parte de la FGR en materia de profesionalización.



Referencias bibliográficas

- Arzate, A. (17 de julio de 2018). 5 pasos del proceso de selección de personal efectivo. Recuperado de: <https://www.ips.com.mx/blog/5-pasos-para-un-proceso-de-seleccion-efectivo>.
- Canales Cerón, M. (2006). Metodologías de investigación social. Recuperado de: <https://imaginariosyrepresentaciones.com/wp-content/uploads/2015/08/canales-ceron-manuel-metodologias-de-la-investigacion-social.pdf>.
- Código de Trabajo, D.L. No. 15, Diario Oficial No.142, Tomo No. 236, San Salvador, El Salvador (1972).
- Constitución de la República de El Salvador, D.C. No. 38, Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, San Salvador, El Salvador (1983).
- Drewry, G. (2014). Las ciencias administrativas, del pasado al futuro (por una vía indirecta). Revista Internacional de Ciencias Administrativas, 80, (1),5-24. Instituto Nacional de administración pública, México, D. F.
- El Grupo Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI). (s/f). ¿Cuáles son las diferencias entre el Grupo Banco Mundial y el FMI? Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/about/history/the-world-bank-group-and-the-imf>
- El Salvador. Fiscalía General de la República, Escuela de Capacitación Fiscal. (2016). Informe de Gestiones Escuela de Capacitación Fiscal 2016.
- El Salvador. Fiscalía General de la República. (2023). Informe de labores 2022-2023. Recuperado de: <https://www.fiscalia.gob.sv/memoria-de-labores-2022-2023/>.
- Ferraro, A. E. (2009). Reinventando al Estado. Por una administración pública democrática y profesional en Iberoamérica, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, España.
- Fiscalía General de la República (2014). Manual de Organización y Funciones de la Fiscalía General de la República. Recuperado de: <https://www.fiscalia.gob.sv/medios/portal-transparencia/organigrama/manual-de-organizaciones-y-funciones.pdf>.



Fiscalía General de la República. (s/f). Nuestra Institución. Recuperado de:

<https://www.fiscalia.gob.sv/nuestra-institucion/>.

García, F. (2019). Habilidades directivas y gestión del cambio. Universidad de Salamanca.

Recuperado de: <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1502/1/L2-2019.pdf>.

Garrido, M. y Pérez, M. (1998). Satisfacción de los clientes internos: el papel estratégico de la gestión de los recursos humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4, (3) 13-28.

Guerrero, O. (2004). *La Nueva Gerencia Pública. Neoliberalismo en Administración Pública*, Fontamara, Ciudad de México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Ley del Servicio Civil El Salvador, Ley No. 507, Diario Oficial No. 239, San Salvador, El Salvador, (1961). Recuperado de:

https://www.transparencia.gob.sv/system/documents/documents/000/088/093/original/Ley_del_Servicio_Civil.pdf.

Ley Orgánica de la Fiscalía General de la República, Ley No. 1037, Diario Oficial No. 95, (2006).

Longo, F y Ramió, C. (2008). *La Profesionalización del Empleo Público en América Latina*.

Fundación CIDOB. Recuperado de:

https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/interrogar_la_actualidad/la_profesionalizacion_del_empleo_publico_en_america_latina.

Majad Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40 (88), 148-165. Recuperado de

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-291420160002000008&lng=es&tIng=es.



- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>. Organización Mundial de la Salud. (2019).
- Organización Mundial de la Salud. (2019). Clasificación estadística internacional de enfermedades y problemas de salud conexos (11ª ed.). <https://icd.who.int/browse11/l-m/es>.
- Pardo, M, Rodríguez, J. (2012). La Gestión del talento humano como herramienta competitiva para el desarrollo del capital intelectual. *Produção em Foco*. Recuperado de <http://producaoemfoco.org/producaoemfoco/article/view/92>.
- Reglamento de la Carrera Fiscal, Diario Oficial No. 84, San Salvador, El Salvador, (2007).
- Retos Directivos (2016). Claves para gestionar el talento humano en tu empresa. <https://retos-directivos.eae.es/claves-para-gestionar-el-talento-humano-en-tu-empresa>.
- Sánchez Ramos, M. (2017). Profesionalización de políticos y funcionarios municipales. *Espacios Públicos*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/676/67656393004/html/>.
- Universidad ESAN. (2021). ¿Cómo retener y generar compromiso en el capital humano? Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-retener-y-generar-compromiso-en-el-capital-humano>.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *La entrevista en la investigación cualitativa: Tendencias y desafíos*. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3 (1), 119-139.