2026

CUADERNO DE DEBATES LOS PROCESOS SELECTIVOS EN BRASIL

Compilación de los seminarios Oposiciones: *Hacerlo diferente para marcar la diferencia* (2023) y Personas e innovación: *Nuevos paradigmas de la selección en el sector público* (2025)

PNUD

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

Normalização Bibliográfica: Biblioteca do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.
Cuaderno de debates los procesos selectivos en Brasil : compilación de los seminários oposiciones : hacerlo diferente para marcar la diferencia (2023) y personas e innovación : nuevos paradigmas de la selección en el sector público (2025) / Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Secretaria de Gestão de Pessoas. -- Brasília : Diretoria de Planejamento da Força de Trabalho/SGP/MGI, 2026.
333 p. : il.

ISBN 978-65-84093-37-9

1. Procesos selectivos – Brasil. 2. Gobernanza pública. 3. Innovación – Administración pública. 4. Concurso público nacional unificado. 5. Experiencia internacional. 6. Gestión de personas. I. Título.

CDU – 35.082.1(81)

ORGANIGRAMA Y CRÉDITOS

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos-MGI

Ministra de Estado – Esther Dweck
Subsecretaria de Estado – Cristina Kiomi Mori
Subsecretario Adjunto – Adauto Modesto Jr.
Secretario de Servicios Comunes – Cilair Rodrigues de Abreu
Secretario Extraordinario para la Transformación del Estado – Francisco Gaetani
Secretario de Gestión e Inovación – Roberto Seara Machado Pojo Rego
Secretario de Gobierno Digital – Rogério Souza Mascarenhas
Secretario de Gestión de Personal – José Celso Cardoso Jr.
Secretario de Relaciones Laborales – José Lopez Feijóo
Secretaria de Patrimonio del Estado – Carolina Gabas Stuchi
Secretaria de Coordinación y Gobernanza de las Empresas Públicas – Elisa Vieira Leonel
Directora General del Archivo Nacional – Mônica Lima e Souza

Créditos de la publicación
Redacción y edición – Anne Caroline de Morais Santos
Diseño gráfico y maquetación – Anne Caroline de Morais Santos
Portada – Anne Caroline de Morais Santos
Revisión – Mariana Horigoshi Pregnolatto y Flávio Trevellin Forini
Traducción a la versión en español – Caterine Vila Fagundes

ÍNDICE

PREFACIO 7

INTRODUCCIÓN 11

SEMINARIO OPOSICIONES: HACERLO DIFERENTE PARA MARCAR LA DIFERENCIA

Apertura del Seminario 15
Esther Dweck (MGI)
José Celso Cardoso Jr. (MGI)
Francisco Gaetani (MGI)
Isabela Corrêa (CGU)
Márcia Lima (MIR)
Ivan Santos Nunes (AGU)
Betânia Lemos (Enap).

Experiencias Internacionales 32
Frederico de Moraes Coutinho (MGI)
Daniel Gerson (OCDE)
Sandra Sénéchal (Gobierno francés)
Enrique José Varela Álvarez (Universidad de Vigo)
Simon Loréal (Secretaría General de Asuntos Europeos)
Bruno Miguel Santos (DGAEP)
Fernando Fontainha (IESP/UERJ)
Renata Vilhena (Fundação Dom Cabral)

Innovaciones en Oposiciones 74
Alexandre Gomide (Enap)
Fernando Coelho (USP)
Sheila Tolentino (Ipea/UnB)
Weber Sutti (Fundação Lemann/Movimiento Personas al Frente/Movimento Pessoas à Frente)
Frei David (Educafro)
Gabriela Lotta (FGV)

Concurso Público Nacional Unificado - (CPNU) /Proceso Selectivo Nacional Unificado 102
Regina Camargos (MGI)
Lucíola Arruda (MGI)
Tatiana Dias Silva (MIR)
Marco Aurélio Costa (Ipea)
Álvaro de Freitas (Cesgranrio)

Cuotas en el Acceso al Empleo Público: Pasado, Presente y Futuro 124
Maria Aparecida Chagas Ferreira (SGP/MGI)
Delton Aparecido Felipe (ABPN)
Mislene Metchacuna (Funai)
Márcia Lima (MIR)

SEMINARIO INTERNACIONAL DE OPOSICIONES – PERSONAL E INNOVACIÓN: NUEVOS PARADIGMAS DE LA SELECCIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Apertura del Seminario 141
Betânia Lemos (Enap)
Eveline Martins Brito (CGU)
Anielle Franco (MIR)
Esther Dweck (MGI)

CPNU: Evaluación, Aprendizajes y el Futuro 158
José Celso Cardoso Júnior (MGI)
Carlos Corseuil (Ipea)
Pedro Masson (Enap)
Heliton Ribeiro Tavares (UFPA)
Regina Coeli Moreira Camargos (MGI)

Procesos Selectivos por el Mundo 186
Maria Aparecida Chagas Ferreira (SGP/MGI)
Daniel Gerson (OCDE)
Donal Mulligan (OCDE)
Fernando Luz Brancoli (IRID/UFRJ)
Fernando de Souza Coelho (EACH/USP)

Logística de Grandes Convocatorias: Tendencias, Desafíos y Soluciones 219
Pedro Assumpção Alves (SGP/MGI)
Alexandre Retamal (CPNU)
Ricardo Magalhães Dias Cardozo (Inep)
Cilair Rodrigues de Abreu (MGI)

Judicialización en los Procesos Selectivos 242
Karoline Busatto (MGI)
André Saddy (UFF)
Cristiane Souza Fernandes Curto (AGU)

Reserva de plazas en oposiciones para negros: los desafíos de los procedimientos de confirmación de la autodeclaración 263
Anna Carolina Venturini (MGI)
Roberta Eugênio (MIR)
Adilson Pereira dos Santos (ABPN)
Rodrigo Ednilson de Jesus (UFMG)
Ingrid Sampaio (UnB)

Acciones Afirmativas en Oposiciones para Personas con Discapacidad e Indígenas 280
Anna Paula Feminella (MDH)
Polliana Figueirôa Liebich (Funai)
Simone Ramos (República.org)

Evaluación de Competencias: Presente y Futuro 295
Pedro Assumpção Alves (CPNU)

Anderson Pereira dos Santos (PF)
Pedro Guerra Loins (Servicio Civil de Chile)
Felipe Drumond (Movimiento Personas al Frente/ Movimento Pessoas à Frente)

Exámenes Telemáticos (En Línea): Vías para su Regulación . 311
Queila Candida Ferreira Morais (MGI)
Emílio José Montero Arruda Filho (ANPAD)
Vinh Du Nguyen (Comisión de Servicio Público de Canadá)

Presentación del Libro – La Saga del CPNU: Innovación en la Función Pública y Transformación del Estado para la Ciudadanía 325
José Celso Cardoso Júnior (MGI)
Francisco Gaetani (SETE)
Janira Tripodi Borja (MGI)
Rosicleide Ramos Alves (TCM-SP)

CONSIDERACIONES FINALES 339

SIGLAS 341

PREFACIO

El inicio de un trabajo siempre requiere un momento de reflexión y de imaginación. Sea cual sea su complejidad, una mirada rigurosa hacia determinada cuestión nos permite construir caminos más seguros hacia su desenlace. La materialización de ideas a través de las experiencias humanas implica considerar memorias, sentidos e historias que subyacen en los acontecimientos.

La reanudación de las oposiciones para la reposición de los recursos humanos del Poder Ejecutivo federal formó parte de un movimiento mayor: la reconstrucción institucional del Estado brasileño. Y esta reconstrucción no podía prescindir de un conjunto de referencias teóricas y prácticas que orientaron al Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) [Ministerio de la Gestión y de la Innovación en Servicios Públicos] en esta misión. El MGI, creado en 2023, nació ya como el principal referente de esta agenda. Su propia existencia señalaba un compromiso con nuevas formas de pensar la Administración Pública: más estratégica, más inclusiva y más conectada con la sociedad.

La llegada de 2023 significó un gran esfuerzo de reconstrucción institucional del Estado. Fue necesario hacer frente a una estructura debilitada. Había organizaciones públicas que, desde hacía más de 15 años, no registraban ninguna renovación de personal. Había equipos reducidos al límite. Al mismo tiempo, se inicia un gobierno que asume el compromiso de reconstruir políticas públicas y ofrecer resultados concretos para una población que venía de un período de intenso sufrimiento pos-COVID-19 —pandemia global provocada por el coronavirus SARS-CoV-2— marcado, en muchos aspectos, por la ausencia del Estado. Reconstruir el Estado pasaba, necesariamente, por reconstruir su capacidad humana, a fin de promover el bienestar de la población brasileña.

Antes de actuar, fue necesario escuchar. Especialistas, burócratas, intelectuales y operadores del ámbito de las oposiciones contribuyeron a alinear las acciones con los objetivos mayores. Una de las primeras publicaciones en guiar el rumbo de la gran reposición de personal en Brasil

fue *Subsidios para una reforma administrativa orientada a la ciudadanía*, publicada en diciembre de 2022 por un grupo de especialistas, con el apoyo del Instituto de Investigação Econômica Aplicada (Ipea) y del Instituto Republica.org. La propuesta era presentar una agenda de políticas en el área de la gestión pública con el objetivo de fortalecer al Estado brasileño. El documento aporta datos y reflexiones sobre selección y reclutamiento, proponiendo afrontar, de forma lógica y estructurada, el problema de la falta de personal cualificado y comprometido con los principios republicanos.

El año de 2023 fue el momento de formular, dialogar y atreverse. El Seminario *Oposiciones: Hacerlo diferente para marcar la diferencia* marcó este movimiento. El MGI reunió a expertos nacionales e internacionales, académicos y gestores públicos, quienes aportaron experiencias concretas de reclutamiento y selección en Brasil y en el mundo. Allí, la innovación dejó de ser solo un concepto y pasó a ser un método: escucha activa, evaluación comparativa internacional, análisis de evidencias y disposición para hacer las cosas de otra manera.

Fue en este entorno donde surgió uno de los mayores hitos de la administración pública brasileña: el Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)/Proceso Selectivo Nacional Unificado. La idea era clara: si el desafío era grande, la respuesta también debía serlo. Inspirada en experiencias internacionales de países como Portugal, Francia y España, observando modelos de grandes procesos de selección pública como los de China e India, y dialogando con la experiencia nacional del Enem —que acabó inspirando el sobrenombre de «Enem de las Oposiciones»—, el CPNU fue concebido como un instrumento de transformación de la gestión de personas en el sector público federal.

La experiencia vivida para la realización del CPNU, desde los orígenes de la idea dentro del MGI, pasando por todo su proceso de construcción institucional y administrativa, puede consultarse en el libro *La saga del CPNU: Innovación en servicios públicos y transformación del Estado para la ciudadanía*, lanzado en 2025. La publicación reúne 13 artículos que forman un registro inicial de esta nueva forma de seleccionar personas para la

función pública en el país, destacando los principales fundamentos teóricos y novedades del CPNU, además de los datos y normativas que fundamentaron la iniciativa.

Los objetivos del MGI eran claros: ampliar oportunidades para que la población brasileña tuviera acceso a puestos públicos; traer el Brasil real al seno de la administración pública federal, con toda su diversidad étnico-racial, cultural y regional; atraer a personas con ethos público, que tengan claridad sobre las funciones del Estado y sobre su contribución, como empleados públicos, para la construcción de una sociedad económica y socialmente más justa e igualitaria. Al buscar profesionales comprometidos con una sociedad más justa, el Ministerio transmitió al mundo la importancia de la conexión de todos en el arranque de aquel camino que se estaba iniciando.

Si 2023 fue el año de estructurar e implementar, 2025 fue el momento de analizar, sistematizar y aprender de la propia experiencia. El *Seminario Internacional de Oposiciones – Personas e Innovación: Nuevos paradigmas de la selección en el sector público representó esa etapa de madurez*. Fue un momento para mirar los resultados y comprender en qué puntos logramos avanzar. Con la participación de expertos y burócratas, y con la presentación de estudios sobre temas como la judicialización en los procesos selectivos y la sistematización de modelos en el mundo, se buscó ampliar el diálogo con todos los actores institucionales y privados que participaron en la construcción de la política de gestión de personas, especialmente en el macroproceso de reclutamiento y de selección.

De este recorrido —teórico, institucional y humano— nace esta publicación. El libro que el lector tiene en sus manos reúne las reflexiones, debates y aprendizajes de estos dos momentos fundamentales: el seminario de formulación y el seminario de consolidación. Más que una transcripción de discursos, se trata del registro de un proceso histórico de reconstrucción de la capacidad estatal brasileña por medio de la innovación en la gestión de personas.

Organizar esta obra es, también, un gesto de memoria. Es reconocer que las políticas públicas las construyen personas, en contextos específicos,

movidas por convicciones y responsabilidades. Registrar estas ideas es permitir que, en el futuro, podamos responder a preguntas sencillas y profundas: ¿de dónde surgieron estos cambios? ¿Qué motivó a un grupo de personas, en un determinado momento de la historia, a mover la rueda de la innovación y subir un peldaño más hacia la mejora del Estado brasileño?

¡Disfruten de la lectura! Que el faro de la innovación nos ayude a localizar nuevos puertos y a avanzar en la construcción de una administración pública más justa, inclusiva y preparada para el futuro.

Maria Aparecida Chagas Ferreira

Directora de Planificación de los Recursos Humanos

(exdirectora de Provisión y Movilidad de Personal)

INTRODUCCIÓN

Este Cuaderno de Debates sistematiza los diálogos, diagnósticos y soluciones presentados en dos grandes eventos para la gestión pública brasileña: los seminarios internacionales *Oposiciones: Hacerlo diferente para marcar la diferencia*, celebrado el 29 de noviembre de 2023, y *Personas e Innovación: Nuevos paradigmas de la selección en el sector público*, celebrado los días 2 y 3 de junio de 2025.

Ambos seminarios fueron organizados por el Ministério de Gestão e Inovação em Servicios Públicos (MGI) y por la Escola Nacional de Administração Pública (Enap), y tuvieron lugar en el auditorio del MGI en la Explanada dos Ministérios.

La recopilación aquí reunida documenta las reflexiones de expertos nacionales e internacionales sobre las oposiciones. Partiendo de las ponencias orales ofrecidas durante los seminarios, este material recoge las intervenciones, que han sido editadas para asegurar la fluidez del lenguaje escrito y la claridad de los conceptos expuestos, preservando el pensamiento de los participantes. En ambos encuentros, el foco del debate se centró en el Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)/Proceso Selectivo Nacional Unificado y su importancia estratégica en la modernización estatal y en la selección de profesionales para un Estado más democrático.

En 2023, la atención se centró en la crisis del modelo tradicional, evidenciando que el sistema de oposiciones en Brasil, pautado durante décadas por la memorización y la fragmentación de las convocatorias, se había convertido en un obstáculo para la modernización. Las discusiones giraron en torno a la superación de la ideología tradicional del concurso público, proponiendo el alineamiento con prácticas de ejemplos internacionales y la adopción de procesos selectivos basados en competencias, perfiles profesionales y vocación pública. Fue el momento de afrontar el problema del aislamiento geográfico de las pruebas y planificar el protagonismo del CPNU como una herramienta de democratización y de capilaridad inédita.

En 2025, el seminario consolidó el aprendizaje institucional y transformó los planes en evidencias técnicas. El debate ha madurado para discutir la administración pública como espacio de movilidad social, con datos que demuestran que el acceso a la función pública es uno de los principales motores de distribución de la renta y de reducción de las desigualdades en el país. El CPNU demostró su eficacia inclusiva, al garantizar un 33 % de aprobados por el sistema de cuotas, y su amplia logística, al movilizar a 2,1 millones de inscritos en más de 200 municipios. El evento de 2025 también validó la seguridad jurídica del modelo, demostrando que la integración entre las áreas técnica y jurídica permitió mantener bajos índices de judicialización incluso ante un proceso de tal magnitud.

La amplitud de las temáticas debatidas en estos eventos compone un panorama global de la reforma administrativa brasileña, yendo mucho más allá de la logística de la realización de los exámenes. Los debates profundizaron en la innovación institucional y en la seguridad jurídica necesaria para garantizar la estabilidad de las convocatorias, al mismo tiempo que promovieron el análisis sobre la eficacia de las acciones afirmativas. Se discutió el balance de una década de la Ley de Cuotas, el combate estratégico al fraccionamiento de plazas y la proyección de un futuro que incluya de manera formal a indígenas y *quilombolas*[1] en el cuerpo del Estado. La formación del empleado público también asumió un papel central, conectando el momento del ingreso con un periodo de prácticas cualificado y con la educación continua, elementos esenciales para la construcción de un ethos público fundamentado en la ética y en el compromiso democrático.

Estas transcripciones ofrecen un registro histórico y técnico sobre el rediseño de las instituciones brasileñas en busca de una burocracia que refleje la pluralidad de nuestra sociedad. Es una lectura esencial para comprender que la reforma de la administración pública comienza en la

[1] Término que designa a los descendientes de esclavizados que se refugiaron en comunidades libres (quilombos) y cuyas comunidades actuales (reconocidas por la Constitución brasileña) mantienen una identidad cultural, social y económica fuertemente ligada a su territorio ancestral.

forma en que seleccionamos y formamos a quienes se dedican a la función pública y al Estado brasileño.

SEMINARIO I

Oposiciones:
Hacerlo diferente para marcar la diferencia
29/11/2023

APERTURA

Esther Dweck: Ministra del Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI).

José Celso Cardoso: Secretario de Gestión de Personal del MGI.

Francisco Gaetani: Secretario Extraordinario para la Transformación del Estado del MGI.

Isabela Corrêa: Secretaria de Integridad Pública en CGU (Controla- doria-Geral da União).

Márcia Lima: Secretaria de Políticas de Acciones Afirmativas, Combate y Superación del Racismo, vinculada al Ministerio de Igualdad Racial (MIR).

Ivan Santos Nunes: Subconsultor General de Gestión Pública de la Unión en la Abogacía General de la Unión (AGU).

Betânia Lemos: Presidenta de la Enap (Escola Nacional de Administração Pública).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

En la mesa de apertura, el Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)/Proceso Selectivo Nacional Unificado fue presentada como un puente para democratizar el acceso a las oposiciones, descentralizar los procesos selectivos y fortalecer el ethos público. Los líderes destacaron la urgencia de conformar una burocracia plural que refleje la diversidad brasileña, asegurando que la representatividad se traduzca en políticas públicas más legítimas, acertadas y eficientes.

Esther Dweck
Ministra del Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Hoy, en este seminario, con una mesa tan ilustre, quiero agradecer a nuestros invitados y a los organizadores del evento, especialmente a la SETE (Secretaría Extraordinaria para a Transformação do Estado/Secretaria Extraordinaria para la Transformación del Estado), a Francisco Gaetani, a Frederico Coutinho, a la SGP (Secretaria de Gestão de Pessoal/Secretaría de Gestión de Personal) y a la Enap (Escola Nacional de Administração Pública/Escuela Nacional de Administración Pública). Para mí, es realmente una gran satisfacción celebrar este seminario.

Cuando asumí el cargo de ministra de Gestión, llevábamos varios años sin ninguna convocatoria de oposiciones en Brasil. El gobierno anterior se enorgullecía de reducir el número de empleados públicos en la administración central federal, como si fuera una gran medida de gestión.

Fuimos observando la realidad de varios organismos que no contaban con personal suficiente para ejecutar las políticas públicas. Quedó evidente que, cuando no se hacen políticas públicas, no se necesitan personas. Por el contrario, para poder llevarlas a cabo, la presencia de empleados públicos es indispensable.

Podemos diseñar políticas públicas brillantes si contamos con personas para implementarlas. De lo contrario, jamás lograremos conseguirlo. Como se mencionó antes, identificamos que los procesos selectivos públicos, durante la gestión anterior, eran muy escasos y se restringían a muy pocas áreas; estaban sesgados o se limitaban a responder a mandatos judiciales debido, precisamente, a la falta de personal. En varias entrevistas me preguntaron cuáles eran las áreas más perjudicadas. No estaba en condiciones de responder. Realmente era una situación de penuria en cuanto a la falta de personal. La propia Reforma de las Pensiones de 2019 aceleró la jubilación de muchas personas, alejando a muchos profesionales con capacidad y experiencia. Efectivamente, se constataba una falta de personal en diversos organismos.

Con la PEC de la Transición[2] (Propuesta de Enmienda Constitucional), tuvimos la satisfacción de contar con recursos para autorizar y decidir dónde se realizarían las convocatorias. Nos dimos cuenta, no obstante, de que no basta solo con autorizarlas sin planificar su ejecución, identificar el

[2] La PEC de la Transición (EC 126/2022) garantizó el espacio presupuestario necesario para la recomposición de la plantilla federal en 2023. Esta medida viabilizó la autorización de miles de plazas y la inversión logística en el Concurso Público Nacional Unificado, contribuyendo a la reducción del déficit histórico de personal en organismos estratégicos.

perfil deseado del candidato y aplicar de forma efectiva la política de cuotas. Al fin y al cabo, dicha política no había sido capaz de aumentar eficazmente el porcentaje de personas negras en la Administración Pública. Así es como llegamos al seminario de hoy.

Hemos desarrollado varios estudios y creado actividades y actos importantes, al tiempo que nos hemos preocupado por dialogar con especialistas. Por supuesto que hay varios expertos dentro del Ministerio, y muchos de ellos participarán en las mesas de debate de hoy; no obstante, también era importante conocer la experiencia internacional. Por lo tanto, esta mesa redonda contará con un debate importante en esa misma línea.

Recuerdo estar en un evento de la Enap cuando alguien dijo que, en el contexto de las oposiciones, hay un elemento absolutamente esencial para todos los empleados públicos: el *ethos* público. Es muy importante que los candidatos entiendan lo que esto significa, ya que van a acceder a un empleo en el que tendrán estabilidad tras superar el periodo de prácticas. Por eso mismo, deben comprender que se trata de dedicación. Ser empleado público es servir a la ciudadanía. Creemos que el proceso selectivo debe exigir que las personas entiendan esto antes incluso de ingresar en la Administración Pública.

No basta con que el candidato sea especialista en un sistema específico de la Administración Pública, ya que es probable que ese sistema cambie a lo largo del tiempo.

> **“LO IMPORTANTE ES SABER QUÉ SIGNIFICA SER UN EMPLEADO PÚBLICO, YA QUE ES UN COMPROMISO QUE SERÁ PERMANENTE EN SU VIDA.”**

El candidato debe entender que su función es implementar políticas públicas y transformar la vida del ciudadano. Independientemente de su área de actividad, todos contribuyen a cambiar la vida de las personas; por lo tanto, todos deben conocer este propósito.

Dando continuidad a las acciones, lanzamos la Guía de Referencia de Oposiciones[3] y fuimos a la Enap (Escola Nacional de Administração Pública/Escuela Nacional de Administración Pública) para tener una idea general de la iniciativa. Además, estudiamos a fondo el tema de las cuotas mediante un grupo de trabajo interministerial con el Ministério de Igualdade Racial (MIR) /Ministerio de Igualdad Racial creado por Cida Chagas. Este grupo consultó a especialistas y parlamentarios para identificar por qué la política de cuotas no alcanzaba plenamente sus objetivos. Utilizamos ese estudio como base tanto para el nuevo proyecto de ley como para la Instrucción Normativa, que ya está en vigor y aporta cambios importantes en la aplicación de la ley actual.

Tras los estudios teóricos, quedaba el reto práctico: ¿cómo convocar las oposiciones? Nos encontramos con un doble problema. El problema básico era que cada Ministerio autorizado —a excepción del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), que convoca oposiciones anualmente— lanzaba su propia convocatoria inmediatamente después de recibir la autorización. Buscamos el apoyo de la Agencia Tributaria (Receita Federal), para la cual la Escola de Administração Fazendária (Esaf)/Escuela de Administración Hacendaria organizaba los procesos selectivos. La respuesta indicó que esa área ya no existía, lo que significaba que, aunque la Esaf (Escola de Administração Fazendária) seguía unida a la Agencia Tributaria, el área de oposiciones se había desmantelado por completo. Si una institución como la Agencia Tributaria ya no disponía de equipo técnico para esta tarea, la situación era aún más crítica en los ministerios que llevaban años sin convocar oposiciones.

Identificamos, de este modo, el primer problema: la gente no sabía cómo organizar una oposición. El segundo problema era que las pocas oposiciones autorizadas concentraban sus fases de examen únicamente en Brasilia por razones de logística y costes. Nos dimos cuenta de que este modelo establecía un patrón excluyente, restringiendo el acceso a quienes ya residían en la capital o disponían de recursos para el desplazamiento. Dado que viajar a Brasilia no es una realidad viable para la mayor parte de los brasileños, este formato ponía en peligro la democratización del ingreso en la función pública.

Ante este escenario, concebimos la idea del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) con el propósito de centralizar la operativa para aumentar nuestra capacidad de apoyo a los organismos y ampliar la

[3] El Guia Referencial de Concursos Públicos (Guía de Referencia de Oposiciones), fruto de la colaboración entre el MGI y la Enap, orienta los procesos selectivos federales con un enfoque centrado en la estandarización, la diversidad y la evaluación por competencias transversales.

capilaridad para democratizar el acceso, a partir de la definición de grandes áreas sectoriales en lugar de cuerpos de funcionarios excesivamente segmentados. La estructuración por grandes áreas sectoriales desempeñó un papel muy importante, porque permitió realizar exámenes que integran conocimientos comunes y ejes específicos correlacionados. Entendemos que este cambio es esencial, ya que la actividad en la Administración Pública demuestra que, a pesar de la relevancia de los conocimientos previos, el desarrollo de las competencias más críticas se produce, de hecho, a lo largo de la trayectoria en la función pública.

Aunque el conocimiento previo es muy importante, no es suficiente para el pleno desarrollo de las competencias profesionales. El aprendizaje adquirido en la práctica es fundamental, lo que respalda la directriz de la Enap y de la Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES) / Secretaría de Gestión e Innovación de promover la formación continua del empleado público durante el ejercicio de sus funciones. Al fin y al cabo, descubrimos en el día a día del trabajo qué es lo realmente relevante para cada actividad. Mi propia trayectoria en la gestión pública lo confirma, ya que gran parte de mi aprendizaje se produjo a través de la experiencia práctica en gobiernos anteriores.

Es fundamental reconocer que la mayor parte de los funcionarios no se quedará siempre en el mismo sector. Incluso dentro de los mismos organismos, cambiar de área y realizar otras actividades es algo habitual. Desde esta perspectiva, el gran conocimiento se adquiere durante el desempeño del trabajo. En resumen, aunque la vocación, el espíritu público y una formación sólida son pilares indispensables, nuestro mayor objetivo con las nuevas oposiciones es garantizar que la burocracia sea, cada vez más, el reflejo de la diversidad brasileña. Esta representatividad es la que asegura la excelencia y la legitimidad en la elaboración de las políticas públicas.

Aunque estemos avanzando en diversas frentes, el trabajo en la gestión pública es contínuo y siempre habrá nuevos retos. Por ello, felicito a los organizadores y agradezco su presencia a todos los participantes. Para nosotros, es una gran satisfacción celebrar este evento. Poder convocar nuevas oposiciones públicas, debatir cómo realizarlas y garantizar una mayor diversidad entre los empleados públicos son objetivos prioritarios para nuestra gestión.

José Celso Cardoso
Secretario de Gestión de Personal del MGI

Saludo a todos los compañeros de mesa y felicito a Francisco Gaetani y Frederico Coutinho, en nombre del equipo de la SETE (Secretaria Extraordinária para a Transformação do Estado/Secretaria Extraordinaria para la Transformación del Estado), por la excelente organización de este evento y por la capacidad de reunir voces tan importantes para este tema. Hago extensivos mis agradecimientos a todos los presentes, en la figura de la directora Cida Chagas, quien lidera, junto a otras personas importantes, el proceso de producción del CPNU.

Para ser muy breve, abordaré básicamente tres cuestiones. La primera se refiere a la creación del CPNU, que há politizado el debate sobre los procesos selectivos públicos en el país. Históricamente, las oposiciones eran tratadas por la Administración Pública como fenómenos meramente burocráticos, restringidos a las rutinas administrativas de los organismos. Salvo raras excepciones, no existía una reflexión estratégica sobre la gestión de personas, la definición de perfiles profesionales o el propio diseño de las convocatorias. La gran contribución de este nuevo modelo es, por lo tanto, politizar el debate sobre la selección pública y las oposiciones.

> **"CON EL CPNU, PRETENDEMOS VALIDAR UNA ALTERNATIVA QUE MEJORE LA CALIDAD DE LA SELECCIÓN DE LOS PERFILES Y TAMBIÉN CONFRONTE LAS DEFICIENCIAS DEL SISTEMA DE OPOSICIONES QUE CONOCÍAMOS HASTA AHORA."**

La hiperconcentración en los procesos selectivos, por ejemplo, siempre ha generado un sesgo muy elitista. La segunda cuestión se refiere a la composición de una burocracia que sea cuanto más plural, diversa y representativa, más permeable.

Creemos que cuanto más representativa sea en términos de género, raza, lugar de residencia y formación, mejor reflejarán las políticas los problemas nacionales en toda su complejidad, ofreciendo respuestas más duraderas y estructurales. Esto, por sí solo, ya es muy importante.

La tercera cuestión se refiere a la actualización del Decreto n.º 9.739 de 2019, que regula e intenta organizar el tema de las oposiciones en el ámbito federal, ya que está plagado de problemas. Es un decreto autorreferencial y burocráticamente disfuncional, posee muchas lagunas en la organización de los procesos administrativos para la gestión de las oposiciones y establece privilegios para algunos organismos. Por lo tanto, la acción inmediata es actualizar este decreto, cuyo borrador ya está listo y ha sido elaborado por la Dirección de Provisión de la Secretaría de Gestión de Personal (SGP), en una propuesta más completa, exhaustiva y orientada a resultados. Dicho logro reduce los trámites burocráticos, concibe el ciclo de las oposiciones como un todo y promueve la igualdad entre los distintos organismos.

Este es un primer paso, pero no el definitivo. Incorpora puntos relevantes del Proyecto de Ley de Oposiciones[4] que se encuentra en el Congreso Nacional y evita algunos de los problemas planteados en dicho proyecto. Como segundo paso, es necesario pensar en el futuro y evaluar la institucionalización del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU).

Por institucionalización nos referimos a un proceso que no viene dado de antemano, sino que se está construyendo durante esta primera fase de implementación, apuntando hacia una innovación institucional de gran envergadura. Es posible reducir, por ejemplo, el tiempo de contratación de un empleado público de un año y medio a tres meses. Si logramos institucionalizar un formato de exámenes periódicos unificados, los procesos selectivos, a partir de esta primera base de datos de candidatos, serían mucho más simplificados, rápidos y eficaces. Este es un ejemplo de innovación hacia el cual debemos avanzar.

Estas tres cuestiones son muy relevantes y demuestran la importancia de politizar el tema, convirtiendo la gestión de personas en algo estratégico en la administración pública. Transmito mis saludos a todos y os deseo una buena jornada.

[4] El PL 2.258/2022 (Proyecto de Ley de Procesos selectivos) establece normas generales para los procesos selectivos en Brasil, con el fin de sustituir el fragmentado sistema actual. La nueva regulación se centra en métodos modernos de evaluación, como el análisis de competencias y habilidades prácticas, además de permitir el uso de tecnologías y procesos de selección más ágiles. Sancionado y convertido en la Ley n.º 14.965, de 9 de septiembre de 2024.

Francisco Gaetani
Secretario Extraordinario para la Transformación del Estado del MGI

Como bien ha mencionado la ministra y ha enfatizado el Dr. José Celso, el debate sobre las oposiciones públicas no es una práctica común en Brasil. Las oposiciones se trataban bajo una óptica estrictamente burocrática, restringidas a cuestiones operativas del área de Recursos Humanos. Muchas veces descuidada o externalizada sin el debido rigor, esta área acababa siendo susceptible a vicios y al distanciamiento de una visión estratégica de Estado.

> **"CUANDO LOS EMPLEADOS PÚBLICOS INGRESABAN, NO SIEMPRE POSEÍAN EL PERFIL QUE DESEÁBAMOS. ESO RESULTABA EN LA CAPTACIÓN DE PERFILES DISTANTES DE LAS REALES NECESIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN."**

Ante este escenario, una de las medidas más estratégicas tomadas por la ministra fue la creación de la Secretaría de Gestión de Personal, bajo el liderazgo del Dr. José Celso, otorgando al tema la centralidad que exige.

La discusión sobre el ingreso de los empleados públicos quedaba, como se ha dicho anteriormente, muy limitada a debates sobre gestión y relaciones laborales. Al crear una Secretaría específica e invitar al Dr. José Celso —persona con producción intelectual y conocimientos en la materia— a liderarla, la agenda cambió. Dentro de este esfuerzo de modernización y de transformación del Estado, la cuestión de las oposiciones es el punto de partida de todo el proceso.

El ingreso de los profesores, por ejemplo, en la función pública mediante oposición significaba la independencia del empleado público frente a intereses particulares, consolidando su responsabilidad funcional directamente con la sociedad brasileña. Dicha condición confiere la autoridad necesaria y el posicionamiento estratégico al empleado público para actuar en la gestión y en la implementación de políticas públicas.

Al situar las oposiciones en el centro de la agenda, asumimos un esfuerzo de innovación y experimentación institucional, ejemplificado por el Proceso Unificado. Este movimiento presiona a los procesos selectivos especializados a renovarse, volviendo la mirada hacia el perfil de los candidatos reclutados. Con ello, la Administración Pública contribuye a una transformación a largo plazo. En el debate sobre las capacidades estatales, no hay mayor activo que los profesionales permanentes del Estado. La creación de la Secretaría, desde esta perspectiva, abre espacio para debatir temas complejos como la gestión de la movilidad, la representatividad, las cuotas y la promoción. Es el momento de otorgar a las personas la centralidad y la importancia que de hecho poseen.

Sabemos que el trasfondo de esta discusión es la definición del Estado y de su fuerza de trabajo. Un Estado mínimo no necesita a tantas personas, pero nosotros nos encontramos en un proceso de reconstrucción. En este escenario, debemos considerar el papel de la tecnología y el perfil demográfico del sector público, cuya edad media es de 49 años.

"FRENTE AL IMPACTO INMINENTE DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, SE VUELVE URGENTE REPENSAR LA NATURALEZA DEL TRABAJO ESTATAL, PRIORIZANDO LA RECUALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS Y LA DIGNIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA."

Todo esto comienza con una oposición diferente. Necesitamos aportar nuevos contenidos y debatir abiertamente a quién queremos dentro del Estado de forma permanente. Subrayo la importancia estratégica de la Abogacía General de la Unión (AGU) en este diálogo, dado que la innovación suele ir acompañada de una judicialización significativa. Con frecuencia, los avances se ven frenados por disputas judiciales basadas en visiones burocráticas tradicionales. Por ello, debemos traer al mundo jurídico al centro de la modernización. Felicidades a la Secretaría de

Gestión de Personal por el esfuerzo de innovar. Nadie innova impunemente y nadie lo acierta todo a la primera, pero tenemos que servir a la sociedad brasileña de manera adecuada. Muchas gracias.

Isabela Corrêa
Secretaria de Integridade Pública en la CGU (Controladoria-Geral da União)

Estoy aquí hoy para abordar las capacidades estatales. Cuando hablamos de integridad pública, estamos hablando también sobre la capacidad que el Estado y las organizaciones públicas tienen de alcanzar sus misiones, de entregar resultados a la población y de lograr sus propósitos. Creo que la esencia de lo que se ha planteado aquí esta mañana refuerza la importancia de fortalecer esa capacidad estatal y a estos empleados públicos para que logremos fortalecer al Estado. Esto es fundamental para todos nosotros, que creemos en la capacidad del Estado para promover la justicia y el desarrollo, afrontar las injusticias y diseñar políticas públicas.

Nosotros también creemos en la capacidad de los empleados públicos para desarrollar estas políticas. Para ello, debemos debatir las mejores formas de garantizar la oportunidad y la diversidad en el momento en que más importan. Es una gran satisfacción estar hoy en esta mesa como secretaria de Integridad Pública, pero también en representación de la CGU.

“ACTUAMOS DE DIVERSAS FORMAS PARA ASEGURAR EL FORTALECIMIENTO Y EL AVANCE DEL POTENCIAL DEL GOBIERNO FEDERAL Y DEL ESTADO BRASILEÑO PARA ENTREGAR POLÍTICAS PÚBLICAS DE FORMA PERMEABLE Y DIVERSA, TANTO DENTRO COMO FUERA DEL ESTADO.”

La CGU ha venido acompañando el proceso, apoyando con consultoría, con diálogo, con mucha escucha, así como auxiliando en la identificación de posibles puntos críticos. Hemos trabajado intensamente con el MIR en distintos procesos, ya sea en el análisis y en el seguimiento de las políticas de cuotas en las oposiciones, o bien en estudios sobre la ocupación de puestos y sobre la diversidad en las funciones de liderazgo, además de colaborar en el ámbito del gobierno abierto.

También estamos desarrollando una colaboración con la Enap para el seguimiento de los empleados públicos tras su ingreso en la Administración. Como mencionó la ministra Esther, estamos debatiendo el aspecto del *ethos* público. Pensando en ello, realizaremos procesos de formación para este cuerpo burocrático tras su incorporación. Dejaré que Betânia presente los detalles, pero me gustaría celebrar el trabajo de la Enap en esta reflexión sobre las formaciones que se llevarán a cabo. Estamos implicados especialmente para tratar la temática de la integridad, un tema que abarca la diversidad, el respeto, el cumplimiento de la misión pública y la alineación de los agentes con los propósitos del Estado Democrático de Derecho.

Márcia Lima
Secretaria de Políticas de Acciones Afirmativas, Combate y Superación del Racismo, vinculada al Ministerio de Igualdad Racial

En nombre de mi Secretaría, saludo a todos y comienzo reflexionando sobre el título del evento de hoy: *Oposiciones: Hacerlo diferente para marcar la diferencia*. En lo que concierne a las desigualdades raciales en el mercado laboral, creo que hacer diferente significa afrontar cuestiones clave para la realidad brasileña, como la reducción de las desigualdades de acceso al sector público.

Cuando pensamos en el empleo público en Brasil, los estudios sobre desigualdades raciales en el mercado de trabajo siempre la han señalado como un espacio de oportunidad en el que la igualdad racial sería más accesible. Esto se debe a que existe un proceso selectivo en el que, supuestamente, las personas negras no se verían tan excluidas como ocurre con frecuencia en el sector privado.

Si analizamos los datos y las investigaciones de las que disponemos, la principal puerta de entrada en el mercado laboral es la función pública.

> **“ME COMPLACE MUCHO ESTAR AQUÍ REPRESENTANDO AL MINISTERIO DE IGUALDAD RACIAL (MIR), YA QUE EL MGI HA SIDO UN GRAN ALIADO EN LA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES EN LA FUNCIÓN PÚBLICA FEDERAL.”**

La desigualdad racial comienza, como la ministra Esther acaba de decir, en quién puede presentarse a una oposición y quién tiene condiciones para prepararse para ella. Esta continúa también dentro de la estructura de las convocatorias, ya que sabemos que el diseño de una oposición pública y la forma en que se gestiona ya pueden ser, por sí mismos, muy selectivos en cuanto a quién consigue participar.

Creo que esta oposición y esta iniciativa funcionan como un incentivo para cambiar el perfil de la demanda de los candidatos. Una de las facetas más eficaces del racismo brasileño es promover la autoexclusión, que lleva al individuo a creer que ciertos espacios no han sido diseñados para albergar su presencia. En el debate sobre el acceso a la educación superior, priorizamos el fortalecimiento de la demanda de personas negras, puesto que concebir la oposición pública bajo la óptica de la burocracia representativa es un paso fundamental para la transformación efectiva del Estado.

El MIR, en conjunto con el MGI y otros ministerios, ya ha avanzado en cuestiones cruciales. Para quienes ya están dentro de la carrera administrativa, lanzamos en marzo el decreto que reserva el 30 % de las funciones de confianza y puestos de libre designación para personas negras. Trabajamos, asimismo, durante seis meses en la redacción del texto de renovación de la Ley n.º 12.990[5], que reserva plazas en la función pública. La dedicación a esta renovación fue enorme, ya que los movimientos

[5] La Ley n.º 12.990/2014 estableció la reserva del 20 % de las plazas en procesos selectivos federales para personas negras por un periodo de diez años. El actual proceso de renovación y ampliación de esta ley busca elevar el porcentaje de reserva y corregir fallos de implementación, garantizando la continuidad de las políticas de igualdad racial en el Estado.

sociales y los especialistas demostraron las dificultades de implementación y las facilidades para eludir la ley en los últimos diez años, como la fragmentación de plazas.

Realizamos sesiones plenarias con movimientos sociales y concluimos el Grupo de Trabajo Interministerial (GTI) del Programa Federal de Acciones Afirmativas, cuyo decreto fue publicado el 20 de noviembre. Con la Enap (Escuela Nacional de Administración Pública), hemos venido promoviendo cursos de formación para empleados públicos negros en puestos de liderazgo. Recientemente, celebramos con éxito el *Datathon* (maratón de análisis de datos), un encuentro en el que los participantes presentaron soluciones para la reducción de las desigualdades raciales en el empleo público.

“ESTAMOS EN EL CAMINO CORRECTO PARA ALCANZAR LA TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO, UN MOMENTO EN EL QUE LA DIVERSIDAD RACIAL ES VISTA COMO UN ACTIVO. EL MINISTERIO DE IGUALDAD RACIAL CELEBRA ESTOS CAMBIOS.”

Ivan Santos Nunes
Subconsultor General de Gestión Pública de la Unión en la Abogacía General de la Unión (AGU)

Es una satisfacción representar a la AGU y al ministro Jorge Messias en este evento, al lado de autoridades tan distinguidas. Felicito a la organización por el seminario, ya que el tema es central y estructural para la agenda de transformación del Estado. Debatir nuevas formas de realizar oposiciones públicas es uno de los principales desafíos para promover cambios estructurales puesto que, como la ministra Esther bien ha señalado, cualquier cambio involucra a personas, tanto a las que ya están en la función pública como a aquellas que van a ingresar y a construir su trayectoria profesional.

Aprovecho para felicitar al MGI (Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos), al profesor Gaetani, al profesor José Celso y a todo el

equipo liderado por la ministra Esther, que ha conducido de forma muy democrática y cautelosa esta agenda relacionada con los empleados públicos y las oposiciones. La reapertura de la mesa de negociación salarial y la autorización de oposiciones para la recomposición de los profesionales son compromisos claros con los funcionarios y con la reconstrucción del Estado brasileño. Es un orgullo reconstruir estas premisas que se vieron perjudicadas a lo largo de los últimos años.

Repensar los formatos y los contenidos de las oposiciones pasa por identificar qué capacidades estatales necesitan ser restablecidas y qué competencias deben ser atraídas hacia la función pública, sin perder de vista la necesidad de la aplicación del principio de igualdad. Conforme a las lecciones del ilustre Rui Barbosa: tratar a los iguales en la medida de su igualdad y a los desiguales en la medida de su desigualdad.

Este enfoque de reparación histórica, para que la función pública refleje en su composición la exacta medida de la formación de la sociedad, es fundamental. Como miembro de la Abogacía General de la Unión, me siento orgulloso de ver cómo el gobierno está siendo valiente, bajo el liderazgo de la ministra Esther, al afrontar estos desafíos con un diseño moderno e integrado de oposición pública. Esto permite un ingreso más equitativo, que amplía las posibilidades para aquellos a quienes, históricamente, no les llegaron sus derechos.

“EL CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO ES UN AGENDA ABSOLUTAMENTE DEMOCRÁTICA Y SERÁ EXITOSA. LA ABOGACÍA GENERAL DE LA UNIÓN ESTARÁ AL LADO DE LA GESTIÓN Y DE LOS GESTORES PÚBLICOS PARA QUE ESTA POLÍTICA SE CONCRETICE, YA QUE TENGO LA CERTEZA DE QUE ESTAMOS EN EL CAMINO CORRECTO.”

Internamente, ya hemos participado en los debates iniciales del modelo y vamos a intervenir en el asesoramiento jurídico de las autoridades en toda la cadena de elaboración de las manifestaciones técnicas del Ministerio. Buscaremos un asesoramiento jurídico personalizado a través de los miembros de nuestra Consultoría Jurídica ante el Ministerio de Gestión (Conjur-MGI).

Además, vamos a priorizar todos los procesos relativos al CPNU en nuestra consultoría. Asimismo, todo proceso marcado en nuestro sistema interno como estratégico para la oposición será asignado a un compañero con la máxima experiencia. También habrá una actuación judicial estratégica. Estableceremos guardias judiciales no solo el día de la realización del examen, sino también durante la publicación de la convocatoria y en la divulgación de los resultados. La AGU estará de guardia para ayudar a construir esta política pública estratégica y relevante para el Estado brasileño. Hay mucho trabajo por delante, pero nos mueve la fuerza de la vocación pública y el sentido de servir a la sociedad brasileña.

Betânia Lemos
Presidenta de la Enap (Escuela Nacional de Administración Pública)

El Concurso Público Nacional Unificado está integrado en un planteamiento más amplio del MGI sobre la gestión de personas y la construcción de capacidades estatales. Para que el Estado tenga capacidad de ofrecer políticas públicas, necesita personas que logren implementarlas. Como bien ha resaltado la ministra, el Estado está formado por personas, y las instituciones son el conjunto de los profesionales que las integran y que velan por el cumplimiento de sus leyes y normas.

Invertir en el empleado público forma parte de la visión estratégica que el MGI viene consolidando. Es una gestión de personas menos enfocada en procesos burocráticos de selección y más orientada al pensamiento estratégico sobre el empleado público, desde su ingreso hasta su jubilación. Esta gestión estratégica de la función pública es, precisamente, lo que el secretario José Celso viene consolidando al frente de la SGP (Secretaria de Gestão Pública/Secretaria de Gestión Pública).

La selección es la primera fase de la construcción de esa capacidad estatal para ofrecer políticas públicas. En el pasado, la creación de las oposiciones públicas resolvió un problema crítico: el de los nombramientos puramente discrecionales y políticos. Hubo un avance enorme. La sociedad brasileña continuó cambiando y nos dimos cuenta de que podíamos

avanzar todavía más. En este escenario surge el CPNU, el cual representa la evolución de un sistema que, aunque meritocrático, todavía operaba bajo lógicas excluyentes. Al unificar el proceso selectivo, buscamos democratizar el acceso a las carreras públicas y garantizar que el Estado esté compuesto por las mejores mentes del país, reflejando la pluralidad y la diversidad geográfica de nuestra población.

Queremos que la función pública tenga todos los colores de Brasil, todas las etnias y todas las orientaciones. Se trata de una oposición pensada para un grupo amplio de la población, para que el Estado cuente con una burocracia que lo represente y no esté formado solo por un conjunto restringido que no refleja a la sociedad brasileña.

“ESA DIVERSIDAD ES FUNDAMENTAL PARA LA ENTREGA DE POLÍTICAS PÚBLICAS, YA QUE, AL TRAER VIVENCIAS Y VISIONES DIFERENTES AL INTERIOR DEL ESTADO, CUALIFICAMOS LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES.”

Esta representatividad es la que fortalece la confianza de la población en el gobierno y, por lo tanto, refuerza nuestra democracia.

Además de la pluralidad, el proceso selectivo busca atraer a personas comprometidas con el *ethos* público. Cada individuo tiene una vocación: el médico se realiza salvando vidas; el profesional del mercado financiero, haciendo que el capital rinda. En el empleo público, el proceso selectivo busca a quien se compromete con el bien común y se realiza al transformar la realidad de las personas. El CPNU, en su nuevo modelo de exámenes, busca seleccionar a las mentes más brillantes y diversas que posean ese espíritu de entrega a la comunidad.

Como han mencionado la ministra Esther y las compañeras Márcia e Isabela, la Enap está presente desde el inicio de este proceso. Hemos mapeado las competencias transversales de los empleados públicos y las estamos revisando para que reflejen esta visión. Elaboramos, junto al MGI, la Guía Referencial para Oposiciones, que orienta cómo debe ser la selección para atraer estos perfiles. Además, estamos formando a

docentes para los tribunales de heteroidentificación, uniendo ética y técnica para garantizar que este proceso se realice correctamente, incluso en los organismos que no se han adherido a la oposición unificada.

También estamos preparando el curso de formación. Al fin y al cabo, para construir la capacidad del Estado, es necesario pensar en la formación de los empleados públicos desde el momento en que ingresan en la función pública. De este modo, el proceso de integración se está diseñando prestando atención a las particularidades de cada carrera y a las normas que las rigen.

Nuestra actuación se extiende al perfeccionamiento contínuo de los empleados públicos a lo largo de todo su ciclo de vida laboral, contemplando su trayectoria en su totalidad. La Enap, que ya desempeñaba este papel, intensifica ahora la oferta de la formación inicial para, posteriormente, acompañar a estos profesionales durante los treinta años de dedicación a la función pública que, probablemente, tengan por delante.

Para terminar, quería agradecer al MGI, a los secretarios y a la ministra Esther su confianza en la Enap, al permitirnos estar juntos en este proceso desde el princípio, ayudando a pensar esta gran innovación en la selección pública. Es una satisfacción inmensa contribuir a esta innovación que, estoy segura, transformará el rostro de la función pública brasileña, haciéndola más democrática y orientada a ofrecer resultados efectivos para nuestra población.

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Frederico de Moraes Coutinho: Gerente de Proyectos de la Secretaría Extraordinaria para la Transformación del Estado (SETE/MGI).

Daniel Gerson: Jefe de la Unidad de Gestión y Empleo Público de la OCDE.

Sandra Sénéchal: Subdirectora de Reclutamiento y Gestión de Carreras del gobierno francés.

Enrique José Varela Álvarez: Investigador y Profesor de la Universidad de Vigo de España.

Simon Loréal: Jefe Adjunto del Gabinete de la Secretaría General de Asuntos Europeos de Francia.

Bruno Miguel Santos: Subdirector General de la Administración y del Empleo Público (DGAEP) de Portugal.

Fernando Fontainha: Profesor del Instituto de Estudios Sociales y Políticos de la Universidade do Estado do Rio de Janeiro (IESP/UERJ).

Renata Vilhena: Profesora de la Fundação Dom Cabral, Presidenta del Consejo de Administración de República.org y Miembro del Movimiento Personas al Frente/Movimento Pessoas à Frente.

SÍNTESIS DEL DEBATE:

Esta mesa abordó la necesidad de migrar el reclutamiento público desde un modelo basado en la memorización hacia un sistema centrado en competencias, vocación y habilidades conductuales (*soft skills*). Inspirada en experiencias internacionales, la síntesis de los debates apunta a la superación de la ideología tradicional de los procesos selectivos, integrando la selección en un ciclo de formación continua y garantizando que la función pública esté compuesta por profesionales adaptables, diversos y comprometidos con el propósito de servir a la sociedad.

Frederico de Moraes Coutinho
Gerente de Proyectos de la Secretaría Extraordinaria para la Transformación del Estado (SETE/MGI)

Agradezco a todos los presentes. Ya hemos tenido varias provocaciones estimulantes en este panel de apertura, pero, para seguir provocando a nuestros expertos nacionales e internacionales que intervendrán a continuación, dejo una reflexión: ¿Cómo avanzar en nuestro proceso de selección y reclutamiento de empleados públicos, pensando en nuevos formatos de evaluación sin, por supuesto, perder la integridad? A mi modo de ver, es necesario evolucionar en el formato de los exámenes, ya que carece de sentido que sigamos reclutando basándonos únicamente en pruebas de conocimientos.

> **"NECESITAMOS EVALUAR, EN ESTOS FUTUROS EMPLEADOS PÚBLICOS, COMPETENCIAS QUE TRASCIENDAN EL TEMARIO, UTILIZANDO MÉTODOS DIVERSOS, PUESTO QUE EL CONOCIMIENTO TÉCNICO ES SUSCEPTIBLE DE APRENDIZAJE."**

Aunque una base teórica sólida sea indispensable, los exámenes basados estrictamente en la memorización limitan el potencial de nuestra selección. Por lo tanto, nuestro objetivo debe ser identificar la vocación por la función pública. Con esta reflexión, lanzo una provocación a nuestros ponentes para que compartan las experiencias de sus países y las vivencias acumuladas en la OCDE y en la Unión Europea.

Daniel Gerson[6]
Jefe de la Unidad de Gestión y Empleo Público de la OCDE

Es un verdadero honor poder compartir con vosotros un poco de nuestro trabajo en este ámbito. Pretendo demostrar esta importancia tanto

[6] El ponente habló en inglés y utilizamos, en este Cuaderno de Debates, la versión traducida de su intervención.

por la forma en que estructuramos el reclutamiento en la OCDE como por el trabajo que realizamos con nuestros países miembros en reformas de contratación. Compartiré, asimismo, algunas estadísticas extraídas de encuestas que hemos realizado y presentaré también algunos ejemplos de nuestros países miembros.

Nuestra recomendación sobre liderazgo y capacidad en la función pública describe catorce principios que los países de la OCDE adoptaron y acordaron que eran fundamentales para gestionar una función pública eficaz. En el núcleo de estos principios hay dos que se centran en la temática de hoy sobre el reclutamiento de los empleados públicos. El primero se refiere al atractivo, cuestionando si somos capaces de atraer los perfiles adecuados para que los talentos idóneos se postulen a las plazas. El segundo se centra en la precisión de la selección, cuestionando si disponemos de mecanismos para evaluar y seleccionar a los mejores profesionales con base en sistemas meritocráticos.

La eficacia del proceso de selección es, por tanto, fundamental para una función pública eficiente. Considero que esta es una de las prioridades máximas, ya que, cuando el reclutamiento tiene éxito, los demás procesos de gestión tienden al éxito. Con todo, si la base de la contratación es errónea, las dificultades operativas e institucionales serán una consecuencia directa de ese error en el origen.

Esa recomendación sirvió como parámetro para el trabajo intensivo que hemos desarrollado con Brasil en los últimos años. Ese esfuerzo conjunto dio como resultado el *Review of Public Service Leadership and Capability*, un estudio en el que aplicamos los catorce principios para analizar las políticas y acciones entonces vigentes. En este diagnóstico identificamos disfunciones críticas en el reclutamiento brasileño. Destacó, sobre todo, la excesiva fragmentación del sistema, en el que los procesos selectivos son conducidos de forma aislada por diferentes cuerpos de funcionarios. Esta descentralización acaba por generar duplicidades y, con frecuencia, conflictos institucionales que comprometen la eficiencia de la selección.

Observamos, además, que los tradicionales exámenes de conocimientos no priorizaban las competencias esenciales, fallando al no contemplar la amplia gama de aptitudes, habilidades, comportamientos y motivaciones necesarias para el ejercicio público. Este modelo restringido dejaba de evaluar dimensiones subjetivas y técnicas fundamentales que podrían ser ponderadas en un proceso más robusto e integrado.

En resumen, nuestra evaluación del escenario brasileño identifica oportunidades claras de mejora. En este sentido, los debates de hoy asumen un carácter central, puesto que tratan directamente del mañana. El reclutamiento es, por tanto, una proyección de futuro; es decir, las decisiones tomadas ahora determinarán quiénes integrarán los profesionales del Estado en las próximas décadas. Es necesario, así, que este proceso se conduzca bajo una perspectiva de largo plazo.

En la OCDE, realizamos un trabajo en 2021 y publicamos un informe que definió la visión para el futuro de la función pública, a la que llamamos «Nuestras 3 F» (por sus siglas en inglés). El concepto propone una función pública orientada al futuro (*Forward-looking*), flexible (Flexible) y gratificante o realizadora (*Fulfilling*). El reclutamiento actúa como el pilar indispensable para sostener cada uno de estos ejes.

Es esencial para una administración orientada al futuro que esté alineada para identificar los tipos de habilidades nuevas y emergentes que requiere la función pública, garantizando que los sistemas de selección sean capaces de atraer estas competencias al Estado. Los sistemas de reclutamiento que simplemente replican la función pública del pasado no ayudan a que la institución se oriente al futuro. Esto exige una profunda reflexión sobre a quién estamos atrayendo y si estamos seleccionando a las personas adecuadas.

La flexibilidad, por su parte, se refiere a la capacidad de respuesta rápida ante los cambios de escenario. En este contexto, el reclutamiento actúa en dos frentes complementarios: en primer lugar, requerimos sistemas de selección ágiles que se adapten a las necesidades de los organismos y a las expectativas de los candidatos; en segundo lugar, necesitamos mecanismos capaces de identificar la flexibilidad como una competencia intrínseca en los futuros empleados públicos, asegurando que actúen de forma adaptable y resiliente ante los desafíos del futuro.

“IDENTIFICAR HABILIDADES QUE NOS PERMITAN AFRONTAR INCERTIDUMBRES CONSTITUYE EL MOTOR DE NUESTRA EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL.”

Aunque el conocimiento técnico es necesario, este es susceptible de constante perfeccionamiento en el ejercicio de la función por parte de los buenos profesionales. Por lo tanto, la aptitud fundamental para el aprendizaje continuo se convierte en el punto crucial para un reclutamiento pautado por la lógica de la flexibilidad.

En tercer lugar, hablamos mucho de diversidad e inclusión. Necesitamos una fuerza de trabajo diversa en términos demográficos, pero también en términos de trayectorias (*backgrounds*), conjuntos de habilidades (*skill sets*) y diferentes carreras profesionales. Diversidad significa que no estamos contratando solo un único molde de empleados públicos que provienen de las mismas universidades y estudian las mismas disciplinas; estamos buscando una gama de científicos, de diseñadores y de personas que hayan tenido experiencias profundas en la sociedad. Esto es lo que llamamos diversidad en la función pública. Los sistemas de selección deben ser capaces de alinearse con esa sociedad y con la diversidad de vías por las cuales las personas adquieren competencias.

Esas limitaciones son comunes en casi todos los países de la OCDE. Casi todos nos informan de dificultades para contratar profesionales de tecnología, TI y áreas de STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), ya que son habilidades técnicas con una alta competitividad en el sector privado. Sabemos que, en general, la función pública es bastante atractiva en Brasil, pero todavía existen desafíos en estas categorías específicas. En algunos países, hay dificultades para atraer incluso a funcionarios de nivel sénior y abogados.

Lo que estamos constatando es una gran inversión en prácticas de reclutamiento mucho más proactivas. Son países que reflexionan sobre lo que les falta en términos de competencias y representatividad de grupos subrepresentados. Dichas naciones buscan activamente estos perfiles, yendo al encuentro de sus comunidades e incentivando su candidatura. En escenarios específicos, utilizan incluso escalas salariales flexibles como mecanismo de atracción para carreras de alta complejidad o con escasez de profesionales.

Observamos, paralelamente, el auge de herramientas alternativas de reclutamiento. Los datos de nuestra encuesta de 2020 revelan que Brasil todavía utiliza poco estas herramientas, lo que señala una vasta oportunidad de inversión y modernización. Evidenciamos también la tendencia global de priorizar la evaluación de competencias conductuales y analíticas en detrimento del mero contenido. La cuestión central no es solo

el dominio de la información, sino la capacidad cognitiva de analizar problemas complejos y aplicar metodologías eficaces de resolución.

En este escenario, ganan terreno nuevos instrumentos, como las entrevistas estructuradas, los exámenes estandarizados y los centros de evaluación (*assessment centers*), lo que eleva la selección a la categoría de pilar central de la gobernanza. A pesar de ello, la medición de la calidad de este reclutamiento aún carece de sofisticación, ya que la mayoría de los países se limita a monitorizar el volumen de candidatos por plaza, un indicador bruto que poco revela sobre el verdadero poder de atracción. La eficiencia reside en la calidad del perfil seleccionado. Un proceso exitoso puede, incluso, reducir el número de inscritos al atraer cuadros más cualificados y vocacionales.

Además, pocos países miden el *time to hire* (tiempo de cobertura de la plaza), una métrica importante en la competición global por el talento. Es necesario cuestionar la agilidad del Estado para integrar a nuevos funcionarios frente a la agilidad del sector privado. Por último, las percepciones de los gestores y de los propios recién incorporados se vuelven esenciales, reforzando que el reclutamiento ha dejado de ser una vía de sentido único: ahora, tanto el Gobierno elige al profesional como el talento elige a su empleador.

A modo de ilustración, en el Reino Unido se llevó a cabo una revisión integral para agilizar el proceso. El desafío radicaba en que cada ministerio gestionaba sus propios procesos, a pesar de existir una marca unificada. Actualmente, replantean toda la jornada del empleado público, desde la comunicación de las campañas hasta el *onboarding* (incorporación). Por su parte, Canadá rompe con el enfoque tradicional a través de *GC Digital Talent*, una plataforma centrada en las habilidades que ha suprimido la obligatoriedad de diplomas o certificaciones técnicas, priorizando otras formas de evaluación del talento. Este cambio democratizó el acceso para personas que desarrollaron competencias digitales por vías no tradicionales. Curiosamente, la mayoría de las competencias enumeradas son habilidades blandas (*soft skills*), lo que demuestra el enfoque canadiense en el perfil conductual, incluso para funciones técnicas. En la misma línea, EE. UU. prioriza la experiencia y las habilidades en su agenda de gestión, buscando eliminar la exigencia de requisitos académicos formales en áreas específicas.

En conclusión, la reforma del reclutamiento ocupa el primer plano de la agenda estratégica de la OCDE. Se trata del único camino viable para oxigenar la función pública con nuevas competencias. Es imperativo que la

selección priorice competencias efectivas. Teniendo en cuenta que ofrecemos carreras de larga duración y que los conocimientos técnicos exigen una actualización permanente, regresamos al pilar de la flexibilidad, pues el Estado necesita, por encima de todo, profesionales con una alta capacidad de aprendizaje y constante adaptabilidad.

Finalmente, sobre la Inteligencia Artificial (IA), hay mucho potencial para aumentar su uso, pero existen riesgos enormes. Australia, por ejemplo, emitió nuevas directrices tras tener que cancelar procesos selectivos porque las agencias utilizaron IA sin entenderla. Lo fundamental es comprender cómo funciona la IA, identificar los sesgos (*biases*) inherentes y explicar claramente a los candidatos cómo fueron evaluados. La IA todavía se presenta de forma muy opaca, por lo que no debe ser vista como una solución autosuficiente o definitiva.

Sandra Sénéchal
Subdirectora de Reclutamiento y Gestión de Carreras del Gobierno francés

Como bien ha señalado Daniel, uno de los pilares fundamentales para nosotros, en Francia, es la inversión en nuestra marca empleadora (*Employer Branding*).

> **“EL OBJETIVO ES EVIDENCIAR QUE ACTUAR EN EL SECTOR PÚBLICO TIENE UN SIGNIFICADO PROFUNDO, PUES SE TRATA DEL COMPROMISO CON EL INTERÉS COLECTIVO Y CON LA IDENTIDAD DE SER UN EMPLEADO PÚBLICO.”**

Optar por la carrera estatal significa abrazar, a lo largo de toda la trayectoria profesional, la misión de servir a la sociedad.

En Francia, los empleados públicos son llamados agentes públicos, porque los contratos de derecho público vienen después. Somos 5,6 millones de personas distribuidas en tres áreas diferentes: la del Estado, la

de las Colectividades Locales y la de la Sanidad. En el área del Estado, tenemos 2,5 millones de empleados; en el área de las Colectividades Locales, son 1,9 millones; y en el área de la Sanidad, son 1,2 millones. Ante este volumen expresivo de nuevos ingresos, nuestra organización varía según la naturaleza del puesto. Como se puede observar en la diversidad de funciones accesibles mediante oposiciones, el espectro es vastísimo, ya que abarca desde profesionales de las artes hasta fuerzas de seguridad, incluyendo especialistas contemporáneos, como analistas de datos, arquitectos y urbanistas.

Para comprender el funcionamiento de nuestro sistema, es necesario observar su división por las categorías A, B y C. En la categoría A, el foco recae sobre la selección de perfiles orientados a la concepción y al diseño de políticas públicas. Por esta razón, las oposiciones exigen niveles de posgrado, como máster o doctorado, y se estructuran en fases escritas y orales.

Es interesante notar que estamos enfrentando desafíos muy similares a los de Brasil. Hemos reformulado recientemente uno de nuestros exámenes para reflejar esta nueva realidad; es decir, hicimos la transición de un modelo basado en la memorización de contenidos hacia una selección que privilegie las *soft skills*. Como bien destacó Daniel Gerson, el Estado contemporáneo busca individuos con competencias conductuales sólidas, y no solo acumuladores de información programática.

Por su parte, la categoría B se destina a perfiles con formación intermedia, responsables de la ejecución y aplicación de las políticas. En las finanzas públicas, por ejemplo, estos profesionales actúan directamente en áreas como el control y la fiscalidad. Por último, la categoría C abarca funciones operativas esenciales, permitiendo el ingreso de ciudadanos en carreras que no exigen una larga trayectoria académica. Son empleados que desempeñan papeles fundamentales en la atención directa al público, como en la verificación de expedientes o en el soporte al ciudadano a través del Programa Francia Servicio. En este programa, disponemos de centros de atención integrados mediante los cuales se busca orientar a la población sobre el funcionamiento del sistema público.

Para cada una de estas categorías, estructuramos oposiciones específicas. Los requisitos exigidos para la categoría C, por ejemplo, difieren sustancialmente de los de la categoría A, aunque todos cuentan con campañas de divulgación dedicadas. El proceso selectivo se divide en dos fases fundamentales, que denominamos *admissibilité y admission*.

La *admissibilité* comprende las pruebas escritas, destinadas a validar el contenido programático y el dominio técnico del candidato. Por otro lado, la *admission* se refiere a la fase oral, en la cual los evaluadores examinan las *soft skills* y la coherencia de la trayectoria profesional del individuo. Vale la pena resaltar, no obstante, que este modelo no es absoluto, pues, en situaciones específicas, el ingreso en la función pública puede ocurrir por vías que prescinden de la oposición tradicional.

¿Cuáles son las motivaciones para este cambio? Actualmente, enfrentamos un desafío global de atractividad en el sector público. Si hace cinco décadas la estabilidad era el principal atractivo, hoy el escenario exige que trabajemos activamente en nuestra marca empleadora (*Employer Branding*) para atraer perfiles que se alineen con nuestras necesidades reales. En este contexto, hemos ampliado el uso de vínculos por contrato. Los profesionales de tecnología, por ejemplo, muchas veces no buscan una carrera de cincuenta años en el Estado, ya que se sienten motivados por desafíos específicos y competencias puntuales. Para estos casos, no recurrimos al modelo de oposición tradicional, sino a un reclutamiento más cercano al del sector privado; es decir, un encuentro directo entre el profesional y el proyecto a ejecutar.

Retomando la estructura de las oposiciones, identificamos tres modalidades principales de ingreso. La oposición externa está dirigida al estudiante en conclusión de su ciclo académico. La oposición interna se destina a aquellos que ya actúan en la función pública bajo régimen contractual y que, tras cinco años de experiencia, poseen el dominio del sistema necesario para la estabilización. Por último, existe la tercera vía, orientada a profesionales con una sólida trayectoria previa. En este modelo, priorizamos la puesta en valor del historial profesional mediante pruebas orales adaptadas, enfocadas en las competencias adquiridas tanto en el sector privado como en el tercer sector o en experiencias asociativas.

Francia dispone de una red robusta de 81 escuelas de formación, un número expresivo que refleja nuestro compromiso con la cualificación continua. Priorizamos escuelas de carácter generalista, pues valoramos a los profesionales polivalentes, capaces de transitar entre diferentes áreas de la administración, a ejemplo de mi propia trayectoria, ya que migré del control externo de finanzas a la gestión. Esta versatilidad es altamente apreciada en nuestro sistema. En este escenario, destaca la INSP, nuestra principal escuela para altos funcionarios (sucesora de la antigua ENA), que también atraviesa un proceso de profunda transformación institucional.

En lo que concierne al desafío de formar cuadros en todo el territorio, la estrategia francesa se fundamenta en la descentralización, rompiendo con la concentración histórica en París. Disponemos de cinco institutos regionales, como los de Nantes y Rennes, dedicados a la formación de agentes públicos. La propia sede de la INSP está situada en Estrasburgo, manteniendo en París solo una representación. Se suman a esta red las escuelas especializadas, como la de Finanzas Públicas y la Escuela Nacional de la Magistratura, con sede en Burdeos. Esta distribución geográfica refleja el compromiso de interiorizar el conocimiento y fortalecer la presencia del Estado en todas las regiones.

Me gustaría enfatizar la reformulación de la oposición de la INSP. Anteriormente, el examen de la ENA poseía un carácter estrictamente académico, con evaluaciones teóricas sobre Derecho, Economía y Relaciones Sociales que carecían de pragmatismo. A partir del próximo año, implementaremos un modelo más dinámico y contextualizado. La nueva estructura introduce el análisis de situación basado en desafíos cotidianos del Estado, como las transformaciones en el mundo del trabajo. Ofrecemos a los candidatos un dosier con investigaciones y datos para fundamentar su comprensión, exigiendo que elaboren una propuesta práctica y articulen su visión crítica sobre tales cambios.

La segunda y la tercera etapa consisten en evaluaciones de Derecho y Economía, pero con un enfoque operacional, ya que buscamos medir cómo este marco teórico instrumentaliza la actuación en el sector público. Adicionalmente, el examen incluye preguntas objetivas sobre temas técnicos y un estudio de caso enfocado en temas de actualidad. Para los candidatos internos, la estructura es distinta, pues pueden optar entre Derecho y Economía, y la evaluación se concentra en la capacidad de respuesta y de reacción ante situaciones-problema simuladas.

Los candidatos aprobados en la fase escrita avanzan a la fase oral, que se inicia con una entrevista sobre la trayectoria profesional y las motivaciones para el ingreso en el INSP (*Institut National du Service Public*). A continuación, se realiza la evaluación colectiva: un estudio de caso en grupo destinado a medir la capacidad de colaboración y trabajo en equipo. Si el colectivo actúa armónicamente y alcanza la solución, todos pueden ser puntuados positivamente. Por el contrario, la incapacidad de articulación en grupo penaliza las notas individuales. El proceso concluye con la medición del dominio de la lengua inglesa, ya que la fluidez en la conversación es un requisito eliminatorio, reflejando la necesidad de cuadros preparados para el escenario global.

Paralelamente, disponemos de oposiciones específicas para carreras como dirección hospitalaria e inspección de trabajo o de finanzas públicas. Ahora bien, nuestra actuación va más allá de los modelos tradicionales, ya que contamos con iniciativas de inclusión, como el Programa Impacto Sin Diploma, dirigido a ciudadanos sin cualificación formal, y el programa Talentos. Este último busca mitigar las barreras socioeconómicas en el ingreso al Estado mediante la creación de cien clases preparatorias distribuidas por el territorio francés, ofreciendo becas de estudio, prácticas y mentorías. Nuestro propósito es democratizar las oportunidades, garantizando que la función pública sea un espacio accesible a todos los perfiles de la sociedad.

Enrique José Varela Álvarez
Investigador y Profesor de la Universidad de Vigo de España

Aporto a este debate una perspectiva académica, fundamentada en mi labor en la Facultad de Dirección y Gestión Pública de la Universidad de Vigo, donde coordinamos un programa especializado en la formación de empleados públicos. Expreso mi sincero agradecimiento a la Enap por la invitación y por la oportunidad de integrar este relevante intercambio internacional de buenas prácticas. La trayectoria que presentaré se refiere a la Administración Pública española, observando las particularidades de sus múltiples niveles de gobierno.

Presentaré una síntesis de la evolución histórica de esta administración, del siglo XIX al XX, para contextualizar nuestra etapa actual. Abordaré las distinciones entre la Administración General del Estado y las instancias autonómicas y locales, bajo la óptica de los desafíos de gobernanza y burocracia. El foco central será la transición de los modelos tradicionales de oposición hacia la selección de talento proyectada más allá de 2030. Analizaremos las metas para esta tercera década del siglo XXI bajo el siguiente prisma: «Cuando nuestros directores sean nuestros hijos». Es imperativo planificar para las nuevas generaciones, pues el verdadero desafío reside en integrar no solo a quien ya está en el mercado, sino a aquellos que definirán el futuro del sector público.

No debe sorprendernos la celeridad con que el mundo se transforma. Es evidente que Europa ya no ocupa el centro de este proceso, pues nos encontramos en una periferia, mientras naciones como Brasil se consolidan como protagonistas. Vivimos una transición profunda, pues migramos de la visión estrictamente normativa, burocrática y jerárquica hacia un modelo

más dinámico, inserto en una red vasta, volátil y diversa. Este marco evolutivo atravesó los conceptos de gestión y excelencia para culminar en el actual paradigma de gobernanza, centrado, sobre todo, en las personas.

La administración española posee bases clásicas, de matriz napoleónica, asemejándose en su génesis a la evolución de las administraciones portuguesa y francesa. Sin embargo, el sistema español pasó por una transformación profunda, impulsada por la necesidad de modernización institucional. Esta evolución fue dictada por el impacto del desarrollo democrático y por la consolidación del Estado del Bienestar, que exigieron una estructura administrativa capaz de responder a las nuevas demandas de la ciudadanía y de protección social.

El desarrollo democrático y la eficiencia administrativa no siempre caminaron en sintonía. En España, enfrentamos un hiato de dos décadas en los años 80, el cual hemos buscado mitigar progresivamente. Actualmente, la cultura del rendimiento en el sector público español permanece basada en dos perspectivas: la lógica estrictamente normativa y la lógica de eficiencia económica. Ahora bien, este modelo descarta competencias esenciales que, aunque estén presentes en los profesionales de la administración, no son valoradas por los mecanismos de ingreso. El problema central, por tanto, reside en el acceso: ¿cómo acceder a la Administración Pública?

Los criterios de acceso a la administración permanecen, invariablemente, vinculados a lógicas normativas. Por esta razón, la presentación de Sandra Sénéchal resuena de forma tan relevante: en Estados donde los valores democráticos y burocráticos están profundamente sedimentados, permitir el ingreso de colectivos que ni siquiera poseen la titulación tradicional constituye una innovación disruptiva. Es un movimiento que cuestiona el formalismo académico en favor de una burocracia más representativa e inclusiva.

Esta realidad se transforma de manera acelerada. En el caso de España, es importante considerar el contexto continental, pues atravesamos un proceso profundo de geopolítica comunitaria y de europeización.

Los empleados públicos españoles, superando resistencias y barreras culturales, se integran cada vez más en las instancias de la Unión Europea. Este movimiento consolida lo que denominamos sistema de doble nivel, en el cual el empleado público debe ser capaz de operar simultáneamente bajo las lógicas de la administración nacional y las directrices del bloque europeo.

El empleado público español ejerce una mirada ambivalente dirigida hacia dentro, atento a las especificidades de las comunidades autónomas y gobiernos locales, pero también proyectada hacia el ámbito comunitario europeo. Esta realidad implica una gestión de alta complejidad, dado que, con un contingente que supera los 2.700.000 empleados públicos, coexistimos con una multiplicidad de procesos selectivos y criterios de ingreso distintos.

Si nos restringimos, sin embargo, al ámbito estrictamente estatal, observamos un marco de poder administrativo progresivamente reducido. Este fenómeno es resultado directo de la arquitectura de descentralización española, que transfirió competencias fundamentales del Estado del Bienestar a las comunidades autónomas. Con esta transferencia de funciones, migraron también los trabajadores, desplazando el eje de la ejecución de las políticas públicas y de la gestión de la fuerza de trabajo hacia los gobiernos regionales.

Inicialmente, en la década de los 80, el flujo de la fuerza de trabajo se desplazaba del poder central hacia las comunidades autónomas. Con el tiempo, el Estado perdió protagonismo cuantitativo, responsabilizando a las instancias regionales de estructurar sus propios sistemas de captación y selección. No obstante, se observó un nítido proceso de isomorfismo institucional; es decir, las comunidades autónomas terminaron por replicar los modelos tradicionales del Estado.

En resumen, el sistema se reveló profundamente conservador y reacio a la innovación, perpetuando prácticas anacrónicas que se extendieron hasta la esfera municipal. Como consecuencia, la lógica de selección de personal falló al no evolucionar a la misma velocidad que el régimen democrático. De esta forma, aunque la descentralización administrativa avanzó y el Estado del Bienestar expandió sus políticas públicas, los métodos de reclutamiento permanecieron estáticos.

Este fenómeno se extiende también a las universidades que, como mencioné, carecen de marcos de actuación más definidos. Nuestro objetivo es situarnos en un entorno de gobernanza colaborativa, estructurado en red. Se trata de una necesidad contemporánea, pues la administración pública enfrenta el desafío crítico de la captación de talento. En un ecosistema volátil, la capacidad de atraer y retener perfiles cualificados depende de la superación del aislamiento burocrático en favor de la integración sistémica.

Este es el meollo del desafío. Como bien señaló Sandra Sénéchal, la simple manutención de prácticas bajo el pretexto de la tradición se ha

vuelto obsoleta. El flujo de candidatos, informados o no, ya no ocurre de forma automática. Las nuevas generaciones realizan un análisis meticuloso de la relación entre esfuerzo y recompensa. Al competir directamente con el sector privado, el talento será inevitablemente atraído por quien ofrezca la trayectoria profesional más sólida, la remuneración más competitiva y las mejores perspectivas de promoción interna.

Este escenario exige que las administraciones públicas aprendan a lidiar con el entorno de competición, un desafío para el cual no hubo la debida preparación institucional. Aunque la competitividad sea un motor de mejora, creo que la cooperación es todavía más necesaria. Necesitamos cooperar para estructurar trayectorias profesionales a largo plazo, pero segmentadas en ciclos, como bloques decenales. El paradigma de cuarenta años en un único puesto se ha vuelto arcaico. La Generación Z demanda carreras fluidas y flexibles, que permitan la renovación de propósitos y la diversificación de experiencias dentro del propio Estado.

Este movimiento, eso sí, no se restringe a los jóvenes que ingresan. Observamos un creciente interés de profesionales de 30 o 40 años que desean transitar del sector privado al público, muchas veces en busca de un nuevo propósito. Son talentos experimentados que el Estado necesita recuperar. Para ello, es fundamental superar la herencia napoleónica y el enfoque estrictamente judicial y normativo que definieron nuestras instituciones. Al dejar de ver al empleado público solo como una pieza en el engranaje funcional para reconocerlo como un individuo con trayectorias diversas, sentamos las bases hacia una nueva cultura de gestión.

Desde esta perspectiva, observamos el declive de los procesos selectivos clásicos y estrictamente normativos en favor de una selección orientada a la formación de equipos. El desafío contemporáneo reside en reclutar grupos de trabajo, puesto que el candidato actual desea comprender, de antemano, el contexto y el entorno donde actuará. Además, necesitamos seleccionar talento con base en problemas por resolver, y no meramente mediante descripciones de puestos de trabajo.

Es necesario seleccionarlos por competencias, sin duda, pero también por problemas, ya que son estos los que presentan el verdadero desafío de adaptar los perfiles a los puestos y a los escenarios profesionales. En los estudios comparativos que hemos realizado entre España y Portugal, observamos que nuestro sistema de carrera permanece funcional y cuenta, adicionalmente, con un peso significativo por parte de los grandes cuerpos administrativos del Estado y de los altos funcionarios públicos.

A menudo, esta realidad no cambia porque el desafío no está solo en la lógica, sino en la propia experiencia. Aunque este entendimiento ya esté consolidado en los ámbitos académico y directivo, en la práctica existen aún innumerables barreras que dificultan la evolución del trabajo. Pese a ser una obviedad, es necesario constatar la existencia de una resistencia que no proviene solo del entorno externo, sino que se manifiesta también internamente.

Por tanto, el alto funcionariado del Estado es igualmente parte del problema, así como los sindicatos públicos y nosotros mismos. Para alcanzar una ciudadanía activa en la definición de puestos y de problemas, debemos actuar. Bajo este prisma, también el sector empresarial debe intervenir. El esquema general es un modelo que se mantiene prácticamente inalterado desde hace 40 años, habiendo sufrido únicamente cambios puntuales. Se estructura en cuatro grupos: A1, A2, C1 y C2, definidos estrictamente en función de las titulaciones académicas.

Reitero que seguimos reclutando con base en titulaciones académicas. Soy decano de la única Facultad de Dirección y Gestión Pública existente en el país, donde formamos a profesionales que, naturalmente, ocuparán el nivel A1. Pese a lo anterior, existe también el nivel A2, correspondiente al antiguo grupo B. Todas estas divisiones son matices normativos utilizados por el Estado, pero que pierden relevancia progresivamente para los candidatos que se presentan a las oposiciones.

Dichas clasificaciones son relevantes para quien selecciona bajo esa lógica tradicional. No obstante, existen otras necesidades que, como se ha mencionado anteriormente, tal vez no exijan un grado universitario. Esto se debe a que demandan habilidades de otra naturaleza, como una combinación de títulos, competencias y, sobre todo, un conjunto de actitudes y de capacidades de aprendizaje, tal y como han destacado también los demás ponentes.

Los sistemas fundamentales de selección en España, en el ámbito estatal, están vinculados al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en lo que respecta a la Administración General. Pero, también disponemos de procesos selectivos realizados por escuelas específicas, dirigidos a carreras determinadas o agencias, en un modelo muy similar al sistema francés.

El Instituto de Estudios Fiscales (IEF) es el órgano responsable de la selección para la Agencia Tributaria, un área que concentra un expresivo contingente de técnicos y profesionales dedicados a la esfera tributaria. Por su parte, en el ámbito de las comunidades autónomas, cada una desarrolla

sus propios procesos de selección para el reclutamiento de sus empleados públicos.

Yo ejerzo en Galicia, donde la coordinación corre a cargo del gobierno autonómico. En el contexto europeo, debemos considerar también el proceso de la EPSO (*European Personnel Selection Office*), por tratarse de un sistema comunitario. Cabe resaltar que los gobiernos locales ostentan autonomía y capacidad de autoorganización y selección, fundamentadas en sus relaciones de puestos de trabajo y competencias. Yo siempre pienso en mi hija, de dieciséis años. En unos años, ella podrá ser mi jefa o, en cualquier caso, será quien sostenga el Estado del Bienestar mediante sus impuestos y su capacidad de tomar decisiones.

Debemos considerar que ya no vivimos en un mundo de especialistas puros. Vivimos en un escenario en el que la capacidad de adaptación y la voluntad de aprender tienen casi más valor que el dominio de una competencia concreta. El conocimiento estático, hoy en día, tiene una utilidad limitada. Por lo tanto, es necesario ser conscientes de que la profesionalización ha cambiado. El profesional de un ámbito asistencial, por ejemplo, ya no ocupa solo un puesto estático; ahora demandamos profesionales híbridos. Este modelo de profesionalización integra, simultáneamente, la gestión y el conocimiento técnico de las capacidades exigidas para dicha función.

Esta capacidad de gestión constituye un conjunto de habilidades y comportamientos. Se trata de una integración de competencias subjetivas (*soft skills*) y técnicas (*hard skills*). Cito, por ejemplo, el arte de hablar. ¿Sabemos, de hecho, hablar? No, no sabemos. Podemos comunicarnos de modo informal, pero nos falta el dominio de la oratoria y la habilidad para realizar presentaciones. Esta es una competencia que debe ser incorporada a los planes de estudio e, incluso, ¿por qué no exigirla en las pruebas de acceso a los diferentes puestos? Son elementos que, claramente, indican el camino de nuestra reflexión más allá de los sistemas estrictamente normativos.

Afirmo esto porque, en diez años, ya no estaré aquí. A mis 54 años, camino hacia la etapa final de mi trayectoria profesional. ¿Qué representa esto? Significa que contamos con una fuerza de trabajo envejecida. En España, la media de edad de los empleados públicos es de 52 años. Como se ha observado en otros países, no estamos realizando la renovación a la velocidad necesaria. Este escenario produce un desajuste entre las demandas institucionales y la realidad del mercado en el que actuamos. No me refiero solo a los fenómenos retributivos, que varían entre las

naciones, sino a la propia cultura en la que estamos insertos; una cultura que debe ser dinámica y no meramente estable y replicada de generación en generación.

En este punto, es necesario introducir un concepto transgeneracional e intergeneracional. Debemos aprender de aquellos que están en fase de salida, al mismo tiempo que acompañamos a los que ingresan. Las nuevas profesionales también tienen mucho que enseñarnos. Si no establecemos esta dinámica intergeneracional, estaremos equivocados, porque este talento es el que permitirá a la función pública atraer a personas verdaderamente interesadas.

Actualmente, la crisis de las jubilaciones genera un déficit de personal. Con todo, la falta de empleados públicos no se debe solo a las vacantes, sino a la ausencia de interesados en entrar en el sistema. Este es el gran dilema.

“LAS NUEVAS GENERACIONES YA NO ACEPTAN EL TRABAJO DE LA FORMA EN QUE SE IMPONE, PUESTO QUE, PARA ELLOS, LA VIDA NO PUEDE SER SINÓNIMO DE AGOTAMIENTO TOTAL. ESTE ES EL POSICIONAMIENTO CRÍTICO DE LA GENERACIÓN Z.”

¿Cómo atraer a personas a nuestras organizaciones? ¿Cómo comprometer a aquellos que ya no creen en un modelo estable, aunque la estabilidad siga siendo deseada? La estabilidad puede provenir, igualmente, de la vía del compromiso. Las vocaciones pueden generarse internamente, ya que no es obligatorio ingresar en un puesto con la vocación traída de casa. Es posible cultivar esa vocación en el propio ejercicio de la función, pero esto exige una actividad intensa de promoción de la cultura del servicio público dentro de la propia administración, y no solo orientada hacia el público externo.

La sociedad debe difundir los valores de la administración como soporte de la democracia, y no meramente como ejecutora de políticas públicas. Es necesario asumir riesgos y gestionar tanto las redes internas como las externas para la atracción de talento. Es necesario incorporar la complejidad institucional, pues ya no se admite seleccionar de la misma forma para todos los puestos, ni para todos los niveles de la administración.

Se deben introducir en la selección las oportunidades de las empresas privadas y del sector no lucrativo como socios estratégicos. Es preciso diseñar modelos dinámicos que conjuguen el hardware organizacional y el software humano, para que la implantación de la Inteligencia Artificial no ocurra de forma aislada en una organización. Debemos actuar de forma híbrida y con presencia telemática, a ejemplo de mi participación aquí, simultánea a la Universidad de Vigo, algo imposible hace algunos años.

Necesitamos, así, ser conscientes de estos nuevos elementos que generan conocimientos básicos y explícitos. Lo que debe movilizarse es ese conocimiento interno, pues es preciso manejar la intuición, la experiencia y la información, así como gestionar la pluralidad: inteligencias, conocimientos, talentos, generaciones y géneros.

La clave es actuar en conjunto. Concluyo citando la campaña que la Administración General del Estado en España realiza sobre el talento público, enfocada en atraer a los futuros profesionales. El objetivo es ofrecer razones a los jóvenes que desean ingresar en el sector público para actuar en actividades innovadoras, con dimensiones de inclusividad, equilibrio y diversidad. Todo ello pautado por el mérito, la igualdad y la capacidad.

Nuestro papel es construir un sistema inclusivo que acoja a jóvenes, personas sin formación universitaria y profesionales de otras carreras que puedan desarrollar una trayectoria sólida en la Administración Pública. Tal vez no la amen ahora, pero aprenderán a amarla. El foco recae en la promoción de la diversidad al integrar a generaciones distintas y a todos aquellos que se dedican al servicio público en benefício de la sociedad.

Simon Loréal[7]
Jefe Adjunto del Gabinete de la Secretaría General de Asuntos Europeos de Francia

Trabajo en el gobierno francés, específicamente en el gabinete de la Primera Ministra. De hecho, no trabajo para la Unión Europea, sino en el organismo responsable de definir la posición francesa en relación con las políticas europeas. En esta función, me encargo de hacer el seguimiento de todos los procesos selectivos y del desarrollo de las carreras en las instituciones del bloque.

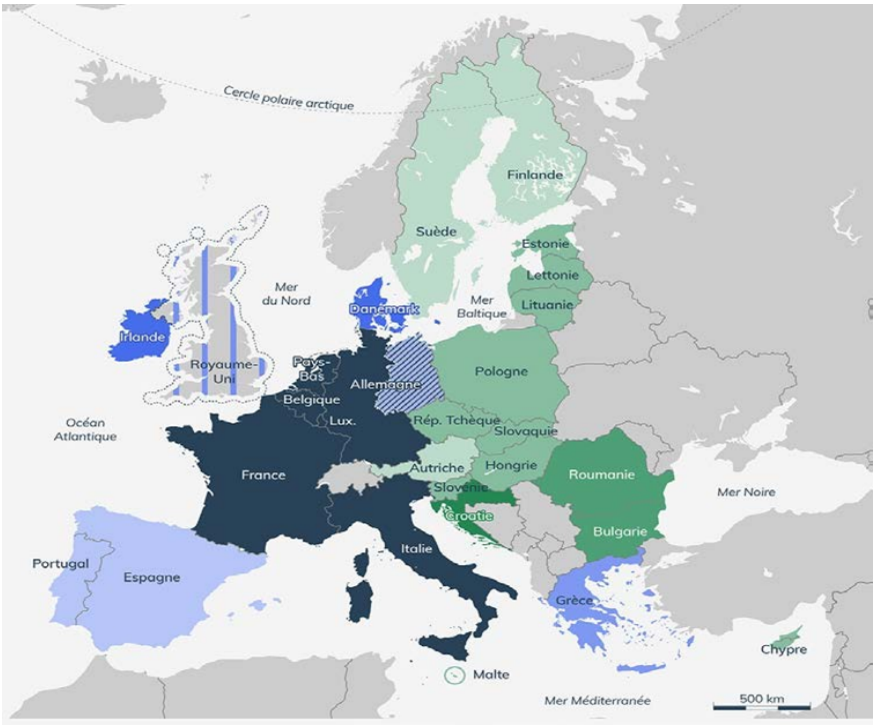
Las presentaciones precedentes ilustraron diversos sistemas de función pública y de reclutamiento existentes en Europa, así como sus disparidades. Cabe resaltar, inicialmente, que el sistema de función pública europeo se inspiró ampliamente en el modelo francés, aunque se ha distanciado en ciertos aspectos, notablemente en lo que respecta a las oposiciones.

La Unión Europea fue creada hace aproximadamente setenta años. En 1951 y 1957 se firmaron los tratados que instituyeron, respectivamente, la Comunidad Europea del Carbón y del Acero y la Comunidad Económica Europea (Tratado de Roma). Actualmente, la UE se rige por dos instrumentos fundamentales: el Tratado de la Unión Europea y el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, actualizados en 1992 y 2009 por los Tratados de Maastricht y Lisboa, respectivamente.

Como se observa en el mapa, los diferentes colores representan las sucesivas ampliaciones de la Unión Europea. Comenzamos con seis miembros en 1957 y hoy sumamos un total de 27 Estados miembros. Integrar y coordinar el trabajo conjunto de 27 naciones es un desafío de grande magnitud. Otro punto crucial, en el cual me detendré más adelante, es la existencia de 24 lenguas oficiales y de trabajo en todas las instituciones europeas. Esta realidad lingüística se refleja en la vida cotidiana institucional e impone un gran desafío para la gestión de la función pública.

[7] El ponente habló en francés y utilizamos, en este Cuaderno de Debates, la versión traducida de su intervención.

La Unión Europea



Fuente: Diapositiva presentada por Simon Loréal durante el Seminario Oposiciones: Hacerlo Diferente para Marcar la Diferencia (2023).

A efectos de contextualización, la Unión Europea posee una población superior a la de Brasil, con 448 millones de habitantes en un territorio aproximadamente dos veces menor que el brasileño. Nos enfrentamos, por tanto, a desafíos territoriales específicos para la atracción de talento. Actualmente, la función pública abarca siete instituciones europeas, entre las que destacan la Comisión Europea, el Consejo Europeo, el Consejo de la Unión Europea y el Parlamento Europeo, que representan las principales instancias ejecutivas y legislativas. Estas instituciones están distribuidas en cuatro países, con especial relevancia de Bruselas, en Bélgica, que alberga la mayoría de los órganos. La estructura comprende también a Luxemburgo, además de Estrasburgo, en Francia, sede del Parlamento Europeo, y Fráncfort, en Alemania, sede del Banco Central Europeo.

Las siete instituciones europeas

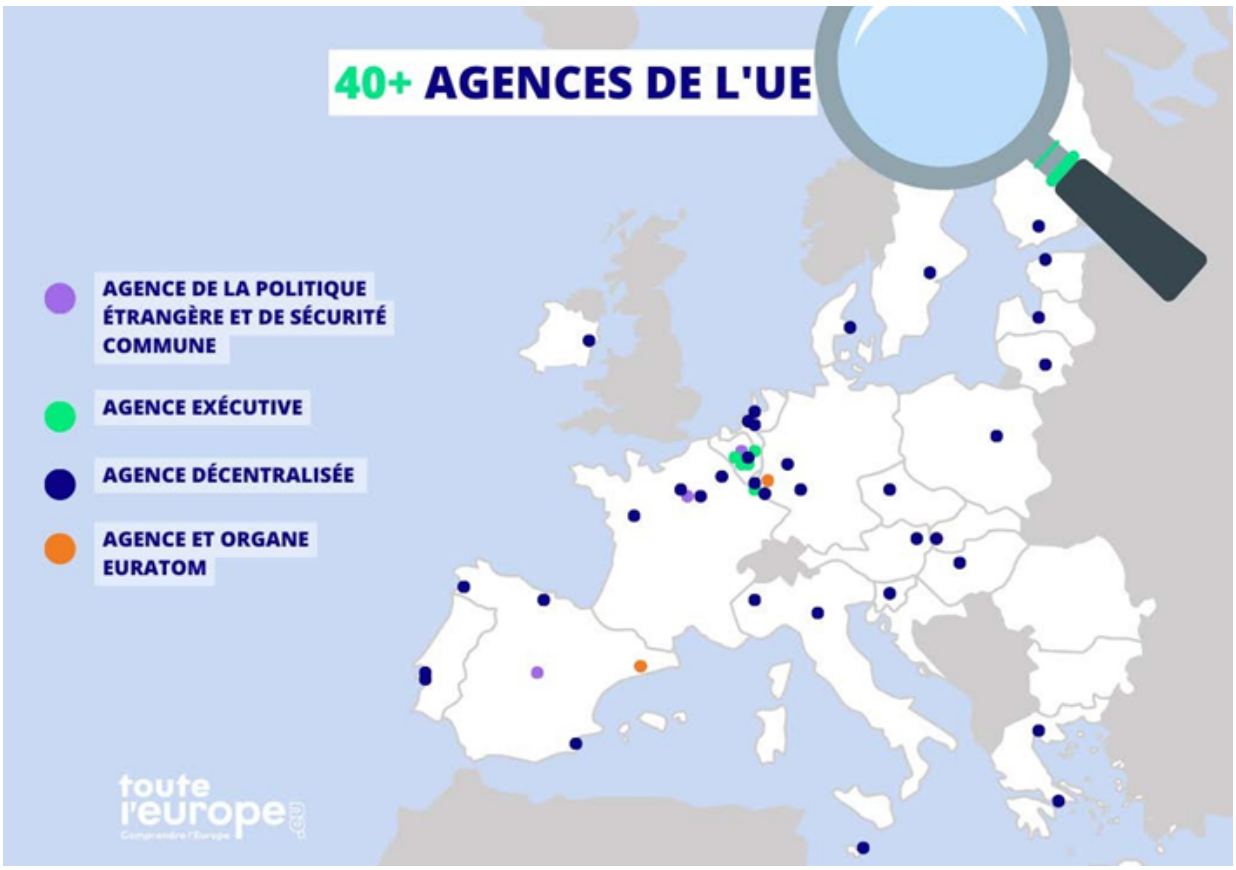


Fuente: Diapositiva presentada por Simon Loréal durante el Seminario Oposiciones: Hacerlo Diferente para Marcar la Diferencia (2023).

Es fundamental resaltar que la Unión Europea representa, hoy en día, una construcción sin parangón en el mundo. No se trata de una organización internacional convencional, ni de una confederación o federación de Estados. Es, de hecho, una entidad jurídica única, en la que los Estados miembros han consentido delegar parte de sus competencias soberanas. Esta singularidad justifica su estructura: además de las siete instituciones principales, existen órganos como el Comité Económico y Social Europeo y los servicios interinstitucionales. Entre estos últimos, destaca la EPSO (*European Personnel Selection Office*), órgano responsable de la organización de todas las oposiciones de la Unión Europea.

Finalmente, existen 49 agencias distribuidas por casi todo el territorio europeo. En el mapa se observa que son puntos descentralizados en diversos países. Se trata de organismos altamente especializados en ámbitos específicos, orientados a ayudar en la aplicación y ejecución de las políticas europeas. Cito como ejemplo la Agencia Europea del Medio Ambiente, con sede en Copenhague, y la Autoridad Europea de Valores y Mercados, ubicada en París, ciudad que alberga tres agencias en total. Esta vasta red de instituciones, órganos y agencias, aunque dispersa geográficamente, compone una función pública única e integrada.

Agencias de la Unión Europea



Fuente: Diapositiva presentada por Simon Loréal durante el Seminario Oposiciones: Hacerlo Diferente para Marcar la Diferencia (2023).

En la actualidad, cerca de 60 000 empleados públicos componen la plantilla de la administración europea. Quisiera abordar los conceptos fundamentales sobre la contratación y la naturaleza de esta función pública. Esta se estructuró con celeridad, acompañando el ritmo de la propia integración del bloque y, como mencioné, buscó una sólida inspiración en el sistema francés.

El sistema europeo se consolida, así, como una función pública de carrera. Su pilar son las oposiciones para la provisión de puestos permanentes, con el objetivo de formar un cuerpo técnico que desarrolle toda su vida profesional en el bloque. Esta trayectoria está disciplinada por el Estatuto de los Funcionarios, marco regulatorio que define las reglas fundamentales y los derechos de estos empleados públicos.

En lo que respecta a la selección, el reglamento enumera tres principios fundamentales que sustentan la función pública europea. El primero establece la necesidad de seleccionar a profesionales que posean las más elevadas cualidades de competencia, eficiencia e integridad. En la

práctica, todo el sistema de selección se fundamenta en esta premisa, lo que convierte al mérito en el pilar central. Esto significa que debe existir igualdad de trato, permitiendo que cualquier persona compita en un sistema basado en la excelencia técnica y ética.

El segundo principio establece el respeto a la mayor base geográfica posible. Este criterio actúa como un contrapeso al mérito al exigir que la selección sea inclusiva en relación con todo el territorio de la Unión. Se crea así un mecanismo de equilibrio que evita disparidades entre las nacionalidades en el cuerpo funcionarial. El desafío central de la administración europea reside, justamente, en armonizar el rigor del mérito individual con la equidad en la representación de los diversos Estados miembros.

El tercer pilar establece que la existencia de desequilibrios geográficos no autoriza la reserva de puestos para países específicos, quedando prohibida la discriminación por nacionalidad. Este tema es objeto de profundos debates actuales, dada la subrepresentación de ciertas naciones en las instancias europeas. El desafío reside en cómo corregir estas brechas de participación sin vulnerar el princípio de igualdad, especialmente en Estados que presentan mayor resistencia o dificultad para integrar a sus ciudadanos en el funcionariado del bloque.

Actualmente, no existen procesos selectivos por nacionalidad en la función pública europea. Apesar de ello, diversos Estados miembros defienden la creación de oposiciones con plazas reservadas por nacionalidad como medio para restaurar el equilibrio geográfico. En contrapartida, otras naciones, como Francia, sostienen que el mérito debe prevalecer de forma absoluta, argumentando que no se puede admitir la instauración de cuotas o selecciones basadas estrictamente en el criterio de la nacionalidad.

El Estatuto establece obligaciones claras para el ingreso en la carrera pública. En lo relativo a los criterios de selección, el candidato debe, necesariamente, superar una oposición, poseer la nacionalidad de uno de los Estados miembros de la Unión Europea y demostrar competencia lingüística en, al menos, dos de sus lenguas oficiales. Como se ha resaltado anteriormente, ante las veinticuatro lenguas oficiales existentes, el dominio de dos de estos idiomas es un requisito para la investidura en el cargo.

De los 60 000 agentes que componen las estructuras europeas, la mitad (cerca de 30 000 personas) ejerce sus funciones en la Comisión Europea. Esta es, de hecho, la institución de mayor envergadura y la más representativa del bloque. Existe un seguimiento riguroso de los datos para

identificar el origen de estos agentes, un control que realizan todas las instituciones.

El cuerpo funcionarial está compuesto por diferentes tipos de agentes. Sin entrar excesivamente en detalles técnicos, las tres categorías iniciales se refieren a los funcionarios permanentes, que representan aproximadamente el 60 % de la plantilla de las instituciones europeas. El porcentaje restante se divide entre agentes contractuales y temporales. Así, la función pública está integrada por servidores públicos de carrera, estructurados en tres categorías que guardan similitud con el sistema francés. Entre ellos destacan los Administradores (equivalentes a la categoría A en Francia), responsables de la elaboración de políticas en una vasta gama de ámbitos.

Dado que la Unión Europea abarca un amplio espectro de competencias, demandamos especialistas en Derecho, Finanzas, Economía y Comunicación, además de áreas de apoyo como Recursos Humanos. Se destaca, asimismo, la elevada demanda de traductores e intérpretes, puesto que las veinticuatro lenguas oficiales generan obligaciones de traducción permanentes en reuniones y proyectos legislativos a gran escala.

“ES FUNDAMENTAL RECORDAR QUE, UNA VEZ ADOPTADO UN PROYECTO LEGISLATIVO EN LA UNIÓN EUROPEA, LOS ESTADOS MIEMBROS TIENEN EL DEBER DE IMPLEMENTARLO. SE TRATA DE UN ACTO OBLIGATORIO Y COERCITIVO.”

El alcance de actuación abarca una vasta gama de cometidos, desde la elaboración de políticas, legislaciones y el trabajo de análisis técnico hasta el ejercicio de funciones regulatorias, la participación en negociaciones internacionales y el diálogo constante con las diversas partes interesadas (*stakeholders*) implicadas en los procesos.

La Unión Europea dispone, asimismo, de un sistema de carrera altamente dinámico, estructurado en grados que progresan del AD5 al AD16. El nivel AD5 marca el ingreso del administrador, siendo un puesto para el que se selecciona con base en la titulación académica, sin la exigencia de experiencia previa. A lo largo de la trayectoria profesional, el empleado

público puede ascender gradualmente. En los niveles AD9 y AD12 asume funciones de gestión intermedia, mientras que los grados AD15 y AD16 están destinados a los cargos de dirección. Más allá de la progresión vertical, el modelo ofrece amplias oportunidades de movilidad entre los departamentos y las diversas instituciones. Se observa, incluso, un flujo significativo entre las administraciones europeas y nacionales, evidenciado por el envío de funcionarios de los países de origen para prestar servicios en los órganos del bloque y viceversa.

En cuanto a los procesos de selección, existen dos tipos de oposiciones externas, que constituyen la mayoría de las convocatorias abiertas al público. Las oposiciones generalistas se celebran, por norma general, en el nivel AD5 y prescinden de experiencia profesional previa, centrándose en la titulación académica y atrayendo a un volumen expresivo de candidatos. En contrapartida, la Unión Europea ha intensificado la contratación mediante oposiciones para especialistas, dirigidas a perfiles muy específicos que exigen una experiencia anterior de tres, seis o incluso nueve años. Recientemente se han celebrado convocatorias de gran envergadura para economistas, con cerca de 900 plazas, además de procesos selectivos para especialistas en propiedad intelectual y para profesionales enfocados en la gestión de crisis y migración.

Existen, además, las oposiciones internas que permiten a los profesionales ya integrados en las instituciones europeas el ascenso en la carrera o, en el caso de los agentes contractuales, su consolidación como funcionarios permanentes. Para coordinar estos procesos, la Unión Europea instituyó en 2002 la EPSO (*European Personnel Selection Office*), un servicio interinstitucional centralizado que organiza las convocatorias para todos los órganos del bloque. Este modelo difiere del sistema francés pues, a pesar de ciertas selecciones centrales, cada ministerio preserva la autonomía para organizar sus propias oposiciones. La creación de la EPSO fue impulsada por la gran ampliación de la Unión en 2004, que demandó contrataciones masivas y la necesidad de un instrumento técnico capaz de gestionar ese volumen sin precedentes.

La EPSO recibe anualmente entre 46 000 y 50 000 candidaturas para oposiciones externas, lo que da como resultado una media de 1300 a 1500 aprobados aptos para ser contratados por las instituciones europeas. Además de estas convocatorias principales, el órgano coordina procesos simplificados orientados a la selección de agentes contractuales. Una de las tareas centrales de la EPSO es la gestión del portal *EU Careers*, sitio web

centralizado que ofrece información detallada sobre carreras profesionales y procesos selectivos en las veinticuatro lenguas oficiales de la Unión Europea. Les invito a visitar el portal, que también está disponible en español.

Respecto al funcionamiento de las oposiciones, estas se pueden dividir en tres fases principales, habiendo experimentado cambios significativos para elevar su eficiencia. La primera etapa consiste en la inscripción y la verificación rigurosa de los criterios de elegibilidad, como la nacionalidad de un Estado miembro y la competencia en el nivel mínimo exigido de los idiomas oficiales. Es relevante destacar que no existe límite de edad para presentarse y que todo el procedimiento se realiza exclusivamente a través del portal único. Con carácter reciente, la EPSO se ha sometido a una profunda reforma, con el objetivo de reducir la duración total del proceso de selección a solo seis meses, un cambio drástico frente al modelo anterior, que era considerablemente más largo.

Dentro de esta nueva estructura de selección, las pruebas orales, antes fundamentales, se han suprimido por completo con el objetivo de concentrar todos los exámenes en un único día. Actualmente, los test se realizan de forma totalmente remota. Hace dos meses, la EPSO optó por un sistema de supervisión basado exclusivamente en Inteligencia Artificial, lo que permite a los candidatos realizar las pruebas en sus residencias bajo monitorización automatizada. Sin embargo, esta transición ha enfrentado graves dificultades técnicas, lo que ha provocado la suspensión o anulación de diversas convocatorias. A pesar de estos desafíos, el objetivo sigue siendo viabilizar las pruebas en línea que integren test de razonamiento y exámenes de conocimientos específicos en ámbitos estrictamente técnicos.

En estas oposiciones técnicas se utiliza el sistema de Preguntas de Opción Múltiple (POM), además de pruebas de competencia digital. También se aplica un caso práctico para evaluar las habilidades de expresión escrita y, por último, se procede al sistema de verificación de elegibilidad. Este conjunto de etapas garantiza que el candidato posea, además del conocimiento teórico, la capacidad operativa exigida por la administración europea.

Es importante subrayar que la superación de todas las etapas de las pruebas no garantiza la contratación inmediata. Los candidatos aprobados pasan a integrar una lista de reserva, con una validez de uno a tres años, prorrogable. Una vez en la lista, el candidato debe postularse a las vacantes específicas ofertadas por las diversas instituciones. Siguen, entonces,

entrevistas y contactos directos con las unidades contratantes. Solo tras esta selección interna se produce el nombramiento como funcionario permanente. Hasta que esta contratación final se concrete, la superación de la oposición no confiere la condición de empleado público. Cabe señalar, por último, que el volumen de profesionales en la lista de reserva suele ser superior al número de contrataciones efectivas.

Bruno Miguel Santos
Subdirector general de la Administración y del Empleo Público (DGAEP) de Portugal

Estamos comprometidos con la superación de grandes desafíos, especialmente tras las experiencias recientes en nuestros procesos selectivos que no alcanzaron los resultados esperados. El primer objetivo es garantizar que la selección esté centralizada desde su concepción, fundamentada en una única entidad especializada en toda la actividad principal (*core business*). Por encima de todo, buscamos desarrollar un modelo de selección 100% digital y desmaterializado.

Aspiramos a un sistema de selección accesible para cualquier ciudadano, ya resida a 300 km de la capital o se encuentre a 2.000 km de distancia, en las regiones autónomas de Azores o Madeira. Nuestro objetivo es desarrollar un modelo centralizado y desmaterializado que sea, ante todo, intuitivo (*user-friendly*), es decir, que se caracterice por su facilidad de uso, haciendo que la incorporación al empleo público resulte atractiva y aportando valor a la búsqueda de nuevos talentos. Además, es esencial que estos modelos de selección estén plenamente alineados con el desarrollo de nuestras competencias digitales.

En este sentido, nuestro modelo de selección se está desarrollando bajo una lógica de promoción del empleo y fomento de la empleabilidad. Buscamos un sistema que resulte atractivo para los jóvenes y accesible para quienes se enfrentan a barreras de entrada, priorizando la eficiencia y la eficacia operativa. Históricamente, Portugal contaba con un sistema extremadamente lento. En escalas especiales, como la de Inspección o la de la Policía de Seguridad Pública, el proceso selectivo suele durar entre 18 y 20 meses, pudiendo llegar a los 22 meses en casos extremos; un tiempo de espera que pretendemos reducir de forma drástica.

Desde la perspectiva de las nuevas generaciones, el escenario también es desafiador. Un joven recién graduado se presenta a una oposición y no es convocado hasta 18 meses después. En un país como

Portugal, donde los flujos migratorios son extremadamente dinámicos e inmediatos, lo más probable es que ese talento ya no esté disponible para la contratación cuando finalmente se le llame.

Reducir el tiempo de respuesta de nuestro sistema de selección es, por lo tanto, el gran desafío, ya que el tiempo se ha convertido en un factor esencial en la vida contemporánea. Marcada por la cultura de la inmediatez, la rutina actual encadena notificaciones de correo electrónico, mensajes de texto y avisos en aplicaciones, un proceso que culmina con llamadas telefónicas para garantizar la máxima rapidez en las respuestas. Esta urgencia de la vida privada genera un desajuste insostenible cuando se confronta con la lentitud administrativa. Reconocer la importancia del tiempo es el primer paso para humanizar la selección de personal.

"CENTRARSE EN LA SELECCIÓN SIGNIFICA PRIORIZAR EL FACTOR HUMANO AL VALORAR LAS COMPETENCIAS CONDUCTUALES Y EL POTENCIAL DE CONTRIBUCIÓN DIRECTA A LA EJECUCIÓN, LA CAPACITACIÓN Y LA MEJORA CONSTANTE DEL SERVICIO PÚBLICO."

Por ello, el reclutamiento que está desarrollando Portugal se centra en el individuo. No buscamos meras metodologías de selección, sino una metodología de descubrimiento de talentos.

Necesitamos integrar en la Administración Pública nuevos talentos, nuevas mentalidades (*mind concepts*) y el pensamiento divergente. Solo así los responsables de la toma de decisiones y los organismos públicos lograrán ofrecer respuestas innovadoras, transformando en realidad lo que antes parecía un sueño. Este proceso comienza en el propio reclutamiento, que debe ser capaz de captar a los profesionales más talentosos y aptos para alcanzar las metas y los objetivos estratégicos. Aspiramos a algo más que a integraciones profesionales; buscamos a ese economista o arquitecto que sea capaz de superar las burbujas técnicas para actuar,

incluso en Recursos Humanos, con el rigor propio de un jurista en el ámbito del Derecho.

Nos interesan, por encima de todo, profesionales con competencias técnicas y conductuales aptos para integrarse en una misión, actuando en la ejecución de planes estratégicos y funcionando como nexos de unión para la creación de entornos colaborativos en cada servicio público. No buscamos un simple «recurso más», buscamos individuos con identidades y talentos concretos.

Nuestro modelo de reclutamiento adopta una estructura de actuación mixta, dividida en dos etapas esenciales. La primera fase consiste en la constitución de una bolsa de empleo o reserva de talento, un proceso gestionado íntegramente por la Dirección General de la Administración y del Empleo Público (DGAEP). Hemos desarrollado un marco de referencia para esta reserva fundamentado en métodos de selección que, a pesar de la terminología tradicional, no aspiran solo a confirmar el dominio técnico o la experiencia (*know-how*). El objetivo central es descubrir el talento; es decir, identificar a candidatos que demuestren las competencias funcionales y las transversales (*soft skills*) necesarias para el desarrollo de proyectos innovadores en el sector público.

Todo este procedimiento se diseña y se tramita en una plataforma electrónica, sin intervención humana directa y sin la entrega inicial de documentos. En esta primera fase, no pretendemos validar de inmediato si el candidato posee la licenciatura o el máster declarados. Nuestro objetivo es hacer responsable al individuo de la información de su perfil, invitándole a integrarse en un itinerario de capacitación exclusiva. Al igual que el modelo de la Unión Europea, Portugal también dispone de mecanismos de movilidad interna que permiten al empleado público transitar entre áreas como Educación, Economía y Seguridad, alternando entre carreras generales o específicas a lo largo de su trayectoria.

Por encima de todo, deseamos que los candidatos comprendan que esta es una oportunidad real de contratación, en la que figuran en una lista de reserva ordenada por puntuación, según su trayectoria profesional. El modelo se divide en dos momentos cruciales. Tras la criba inicial, pasamos a una segunda fase en la que nosotros, como expertos en reclutamiento, transferimos la responsabilidad a quienes poseen el conocimiento específico de cada área, delegando en ellos la decisión final sobre la contratación.

Para ejemplificar su funcionamiento, las entidades públicas comunican a la DGAEP sus necesidades de personal basándose en los

perfiles que ponemos a su disposición. Actualmente, trabajamos con cinco perfiles funcionales de contratación: Gestión, Planificación y Evaluación; Planificación e Inspección; Gestión Patrimonial; y Evaluación Económica o Financiera. Mantenemos un único perfil más restringido y específico, el de Jurista, debido a exigencias de la normativa legal vigente que aún no se han podido modificar para adaptarlas al modelo de transversalidad.

En Portugal, el jurista puede ejercer la defensa en el contencioso especial y representar al Estado ante los tribunales sin ser, necesariamente, un abogado de carrera, siempre que cuente con la debida inscripción en el Colegio de Abogados. Debido a esta ley habilitante, restringimos este perfil a los licenciados en Derecho. Para las demás áreas, el proceso es ágil. Cuando una entidad solicita diez profesionales para el área de planificación, consultamos nuestra lista y les enviamos los treinta mejor clasificados que hayan optado por esa región territorial. A partir de ese momento, la decisión corresponde al órgano solicitante. Se trata de una lógica de selección integrada e individualizada que busca conciliar el deseo del candidato con las necesidades de contratación de la institución.

El resultado final de este proceso se caracteriza por la seguridad jurídica y la rapidez. Nuestro modelo integra la responsabilidad del candidato y pone en valor su perfil integral, yendo más allá del conocimiento técnico. La entidad contratante ostenta una autonomía decisiva en la elección ya que, al recibir la lista clasificada, el organismo puede realizar su propia evaluación, lo que le permite incluso alterar la clasificación final de los candidatos identificados por la DGAEP. El objetivo es garantizar que el proceso sea transparente, controlado en todas sus etapas y que la elección recaiga sobre la persona que mejor se adapte a las necesidades de la institución.

Podrían preguntarme cómo filtramos la información falsa si no exigimos documentos al inicio del proceso. La respuesta es sencilla: la verificación se realiza en el momento de la firma del contrato. Al llegar a esta etapa final, el candidato asume un compromiso de veracidad y presenta los justificantes de su titulación. Si las informaciones no se confirman, se aplica el criterio de exclusión. No obstante, nuestra prioridad es atraer a personas genuinamente dedicadas a la misión pública; profesionales serios que comprendan que el esfuerzo de simplificación realizado por el Estado debe ser correspondido con integridad y compromiso con el interés general.

Estamos en pleno proceso de aprendizaje y mejora continua. Una de nuestras acciones estratégicas ha sido concentrar las convocatorias de

reclutamiento centralizado en el mes de septiembre, período en el que los jóvenes universitarios concluyen sus estudios e inician la búsqueda de su primer empleo. Como responsables públicos, queremos estar a la vanguardia de la contratación de esta nueva generación. Nuestro objetivo es rejuvenecer la Administración Pública atrayendo talento mediante un trabajo enriquecedor que integra recursos de formación y capacitación continua. Transmitimos a los jóvenes que el beneficio es inmenso al trabajar a diario con y para las personas, porque ser servidor público significa, esencialmente, dedicarse al servicio de los demás. Muchas gracias.

Fernando Fontainha
Profesor del Instituto de Estudios Sociales y Políticos de la Universidade do Estado do Rio de Janeiro (IESP/UERJ)

Agradezco la invitación y pregunto: ¿Por qué es relevante este encuentro? Cuando acuñé, entre 2012 y 2013, el concepto de "ideología opositora", jamás imaginé que, en 2023, vería este tema tratado y constituido como un problema público bajo una perspectiva que no fuera meramente la de perfeccionar las oposiciones.

Este encuentro representa un momento significativo de maduración en nuestro debate. Estuvimos en la inminencia de una Ley General de Oposiciones que habría obligado a todos y cada uno de los procesos selectivos nacionales a adoptar el examen de opción múltiple. Casi presenciamos ese retroceso. Hoy, por primera vez, nos estamos centrando en lo que realmente importa: la conexión entre reclutamiento y ciudadanía. El foco central deja de ser únicamente las garantías procesales de quien aspira a la función pública y pasa a ser la garantía de derechos para toda la sociedad. Es esencial que percibamos que la sanidad, la educación y la previsión social son más que servicios: son bienes colectivos que exigen una selección de excelencia para ser gestionados correctamente.

En un análisis simplificado, observamos que, ante la ausencia de escuelas de formación institucionalizadas, el proceso selectivo acaba asumiendo el papel central en la definición de la identidad (*ethos*) del empleado público. Iniciar ciertas trayectorias profesionales mediante selecciones que guardan poca relación con el quehacer práctico de los treinta o cuarenta años siguientes puede crear la percepción de que la carrera se define por completo en el momento de la aprobación. Este escenario refuerza la necesidad de integrar el reclutamiento en un ciclo de

vida profesional más dinámico y conectado con la realidad del servicio prestado a la sociedad.

En ciertas funciones de gran relevancia institucional, un modelo de selección desvinculado de la práctica cotidiana generar un sentimiento de distanciamiento entre el organismo y la sociedad. En este sentido, la iniciativa del MGI demuestra un compromiso admirable con la modernización. Al replantear estos modelos, se busca equilibrar el fortalecimiento de las instituciones con una visión más orientada a la ciudadanía, asegurando que el ingreso en el servicio público sea, ante todo, un compromiso de entrega y transparencia hacia el ciudadano.

> **“SE TRATA DE UNA INICIATIVA NECESARIA. COMO ACADÉMICO, MI PAPEL ES COMUNICAR LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIONES CONSOLIDADAS, COMO EL ESTUDIO COMPARATIVO QUE REALICÉ EN MI DOCTORADO SOBRE EL SISTEMA FRANCÉS DE MAGISTRATURA Y LA FUNCIÓN PÚBLICA.”**

Me gustaría destacar, incluso, un trabajo reciente publicado por el Ipea y recomendado por la Escuela Nacional de la Magistratura Laboral. Este estudio analizó el primer concurso nacional unificado de la magistratura laboral, una experiencia rica que ofrece diálogos fundamentales para la mejora de las estrategias de capacitación y selección conducidas por la Enap.

Mi trayectoria de investigación refuerza la importancia del análisis comparado y creo que, por ello, integro este panel internacional. Conocer las experiencias de Portugal, España y Francia es esencial, pero necesitamos definir el propósito de esa comparación. El *benchmarking* (evaluación comparativa) internacional es valioso cuando sirve como fuente de inspiración y nuevas ideas para mejorar nuestro propio modelo. Sin embargo, sin una orientación estratégica clara, corremos el riesgo de

caer en mimetismos poco productivos, intentando replicar modelos externos de forma acrítica. Ambas posturas resultan equivocadas ante el desafío de modernizar el Estado.

La comparación es extremadamente útil para analizar nuestros propios desafíos bajo una nueva perspectiva, extrañando prácticas que nos parecen naturales por pura fuerza del hábito. Al contrastar los sistemas francés y brasileño, noté que raramente cuestionamos la viabilidad de permitir que los candidatos realicen el mismo concurso por tiempo ilimitado, sin restricciones de intentos. En Francia, rige el aprovechamiento de oportunidades donde, tras tres intentos infructuosos en el mismo certamen, el Estado incentiva al ciudadano a buscar carreras más compatibles con su perfil y talento profesional.

Cabe cuestionar si tal medida representaría una exclusión o una violación de derechos, dado que la jurisprudencia brasileña tiende a considerar esta limitación inconstitucional debido a la tradición del modelo de intentos ilimitados. Es común ver a candidatos realizando quince o veinte exámenes. Con frecuencia me preguntan sobre figuras públicas que no fueron aprobadas en múltiples oposiciones de la magistratura. Mi análisis se basa en evidencias estadísticas que demuestran que el ingreso a la magistratura brasileña exige la superación de aproximadamente ocho reprobaciones previas antes de la aprobación final en el certamen. Este escenario nos invita a pensar si nuestro sistema privilegia la persistencia en detrimento de una orientación vocacional más temprana.

Muchos magistrados, por ejemplo, antes de la aprobación, enfrentaron ciclos de siete u ocho certámenes, sin contar las participaciones en selecciones para el Ministerio Público u otras carreras afines. Se ha vuelto común el perfil del candidato que mantiene una rutina de exámenes casi semanal. Aunque este escenario pueda parecer curioso a la distancia, refleja una realidad seria y desgastante. No se trata de una crítica superficial, sino del reconocimiento de un hecho: la dedicación exclusiva al proceso de selección es una característica marcada y compleja de nuestro sistema, que nos exige una reflexión profunda sobre la salud y la eficiencia de esa trayectoria.

El efecto práctico de esta regla en el sistema francés no es la exclusión, sino el incentivo a la preparación consciente. Se estimula al candidato a participar en el certamen solo cuando se siente verdaderamente apto, evitando la cultura de realizar exámenes “solo para probar”. En modelos excesivamente enfocados en la resistencia física y en el control biológico durante largas horas de examen, la capacidad de

soportar el desgaste termina convirtiéndose en una variable de selección. Lo que proponemos reflexionar es si el criterio de éxito debe residir en la resiliencia física al formato del examen o en la madurez y preparación técnica del futuro servidor.

Es esencial reconocer que la posibilidad de mantener una rutina constante de evaluaciones no es accesible para todos, lo que genera una desigualdad latente en el sistema. Muchas veces, profesionales ya graduados dependen del apoyo familiar para mantener una dedicación exclusiva a los estudios. Aunque es posible conciliar el trabajo y la preparación, las condiciones de competitividad se vuelven dispares en relación con aquellos que pueden enfocarse integralmente en los certámenes.

Es fundamental que reflexionemos sobre cómo las actuales reglas del concurso público brasileño pueden, aunque sin pretenderlo, actuar como barreras para la movilidad social. Aunque el concepto de certamen público conlleva la promesa de igualdad, la estructura vigente a menudo termina por limitar el acceso de grupos históricamente desfavorecidos o que enfrentan prejuicios estructurales. Observamos que, en ciertos contextos, el sector privado ha logrado avanzar más rápidamente en políticas de inclusión. Este escenario nos alerta sobre la urgencia de modernizar nuestros marcos regulatorios, garantizando que el servicio público sea, de hecho, el mayor motor de equidad y representatividad en el país.

Debemos reflexionar si el cobro de tasas de inscripción para el acceso al empleo público es, de hecho, una práctica universal o si es una particularidad que hemos creado. En otros sistemas, como el francés, la idea de pagar para competir por una vacante puede sonar extraña a la cultura administrativa local. En Brasil, lidiamos con números monumentales, como certámenes que reúnen a más de un millón de inscritos, lo que representa una parcela significativa de la población. Este fenómeno de las inscripciones en masa nos invita a cuestionar la normalidad y la sostenibilidad de este modelo de selección a gran escala.

Consideremos la realidad de las oposiciones para la magistratura. En muchos casos, tenemos 15 mil inscritos para solo 17 vacantes. La primera etapa, basada en pruebas de opción múltiple, actúa como un filtro tan drástico que quedan menos de 700 candidatos para las fases siguientes. Necesitamos reflexionar si este modelo de selección a gran escala es el más adecuado para identificar los perfiles que el Estado necesita. Si nuestro objetivo es promover la inclusión, es importante que repensemos esta

estructura, ya que el formato actual puede terminar distanciando justamente a los talentos que buscamos integrar a la función pública.

Esta estructura actual genera un ciclo complejo, en el cual la necesidad de gestionar volúmenes masivos de inscritos lleva a la subcontratación y al uso extensivo de pruebas de opción múltiple como filtros simplificados. Consecuentemente, esto termina justificando el cobro de tasas que pueden actuar como una barrera de acceso. Si queremos transformar el sistema, necesitamos considerar medidas como la sustitución de la opción múltiple por evaluaciones de competencias, la revisión de la obligatoriedad de las tasas de inscripción y la implementación de límites al número de intentos por carrera. Estos cambios alterarían la propia morfología del reclutamiento, permitiendo que el concurso público cumpla su misión de seleccionar talentos con mayor equidad y enfoque en la realidad profesional.

Otro aspecto relevante es el aprovechamiento de la experiencia previa, inspirado en el modelo francés. En Brasil, concentramos el ingreso casi exclusivamente en lo que llamamos el primer concurso, en el cual la evaluación se basa primordialmente en el desempeño en exámenes. En Francia, no obstante, existe la cultura del segundo y tercer concurso, enfocados en la movilidad. El segundo concurso permite que los servidores ya integrados a la Administración Pública transiten entre diferentes áreas. Se trata de una selección entre pares que ya demostraron vocación pública, promoviendo una circulación de talentos que oxigena al Estado y valora a los profesionales ya existentes.

El tercer modelo de selección se enfoca en la experiencia de mercado consolidada. Profesionales con una larga trayectoria en sectores diversos aportan competencias prácticas valiosas para el servicio público. Alguien que trabajó durante décadas en la atención directa al público posee una sensibilidad y una capacidad de resolución de conflictos que son esenciales para órganos de asistencia social o de previsión social. Lo que ocurre, sin embargo, es que colocamos a un recién egresado por concurso con poca experiencia a atender al público. Al valorar este bagaje, permitimos que el Estado reciba a ciudadanos con madurez profesional y empatía, garantizando una atención más humanizada y eficiente, especialmente para aquellos que más dependen de la orientación pública.

Un punto que despierta gran interés en el sistema francés es la amplitud de la formación universitaria exigida para la magistratura. Para ingresar a la carrera de juez, se exige una graduación de cuatro años en cualquier área del conocimiento. Esta apertura se fundamenta en un

principio republicano esencial: el Estado no debe instituir reservas de mercado para corporaciones específicas. En la visión francesa, las instituciones públicas deben ser espacios de pluralidad, evitando monopolios de saber que remiten a estructuras premodernas. Al permitir que profesionales de diferentes orígenes académicos compitan, el Estado utiliza las carreras como herramientas reales de movilidad y ascensión social, asegurando que la clase media encuentre en la función pública un camino dinámico de desarrollo.

En nuestra cultura administrativa, se ha vuelto casi inconcebible imaginar que un licenciado en Historia pudiera competir por la magistratura. Esto ocurre porque la ideología tradicional de las oposiciones ("ideología opositora") consolida la idea de que el certamen es el único formador del perfil profesional. Con todo, es necesario reflexionar sobre el peso simbólico de la expresión "tomar posesión". En una República, la función pública no debe tener propietarios, sino gestores temporales. El verdadero titular de toda función pública es el conjunto de los ciudadanos, y el ingreso al Estado debe ser comprendido como el inicio de un compromiso de servicio a la sociedad, y no como la adquisición de un dominio sobre el cargo.

La ideología tradicional de las oposiciones prevalece en nuestro sector público, en gran parte, debido a la ausencia de escuelas de formación como etapas integrantes del proceso selectivo. Actualmente, el *ethos* del empleado público se restringe al mérito de la aprobación, ya que el certamen, de forma aislada, no cumple el papel de formación técnica y ética. Como la preparación para los exámenes ocurre mayoritariamente en ambientes privados, el Estado recibe profesionales moldeados por lógicas externas. Hablo como servidor público y licenciado en Derecho, consciente de las garantías que mi formación ofrece, pero convicto de que el ingreso debe ser solo el inicio de un recorrido formativo regido por los valores del interés público.

Necesitamos reflexionar sobre las razones por las cuales la oposición, aunque busca evaluar competencias, todavía no está intrínsecamente ligado a la formación del profesional. Mi experiencia de investigación en Francia revela que los certámenes funcionan como exámenes de admisión a escuelas de gobierno. Allí, el Estado asume la responsabilidad de moldear las profesiones de naturaleza pública. Esto permite la construcción de un *ethos* compartido y fruto de una experiencia común, consolidada a lo largo de treinta y un meses de formación para la magistratura o dieciocho meses para la abogacía. En contraste, el modelo brasileño es inmediato, puesto

que la aprobación en el Examen de la Orden o en un concurso público permite la actuación plena ya al día siguiente. Muchas gracias.

Renata Vilhena
Profesora de la Fundação Dom Cabral, Presidenta del Consejo de Administración de República.org e Integrante del Movimiento Personas al Frente (Movimento Pessoas à Frente)

Soy integrante del Centro de Gestión Pública de la Fundação Dom Cabral y presidenta del Conselho de Administração da República.org, organización que, junto a la Fundação Lemann y otros socios, compone el Movimento Pessoas à Frente/Movimiento Personas al Frente. Me gustaría destacar el propósito que nos une. Nuestra convicción central es que el fortalecimiento de las instituciones brasileñas pasa, obligatoriamente, por una política fuerte de gestión de personas. Al valorar y desarrollar el potencial de nuestros servidores, creamos las condiciones necesarias para entregar más valor público a la sociedad.

El Movimiento Personas al Frente (Movimento de Pessoas à Frente) y República.org se dedican, entre sus diversas atribuciones, a la realización de estudios e investigaciones profundas. El concurso público fue un tema central en nuestra agenda durante un largo período. Esto ocurre porque, en consonancia con lo que destacó Daniel Gerson, creemos que la elección asertiva en el ingreso aumenta significativamente las probabilidades de éxito institucional. Una política de reclutamiento y selección bien estructurada es fundamental para avanzar tanto en la gestión como en la prestación de servicios. Además de esta visión analítica, aporto la experiencia de treinta años como servidora de carrera, de los cuales doce fueron dedicados a la Secretaría de Planeamiento y Gestión, donde lidiamos continuamente con los desafíos de las oposiciones.

En complemento a los *benchmarks* presentados, aporto un panorama elaborado por el Banco Mundial sobre los requisitos mínimos de selección, abarcando procesos, modelos y gestión. Identificamos tres perfiles de países. El primero adopta un proceso estructurado en pruebas de conocimiento, análisis curricular, pruebas de competencia y entrevistas, con criterios de puntuación y pesos bien definidos para el resultado final. Por su parte, el segundo grupo utiliza un modelo más flexible, ya que, aunque también considera el currículo y las entrevistas, se diferencia por conferir a una comisión la discrecionalidad para seleccionar al candidato

que mejor se integre al área pública, sin el rigor de notas estrictamente ponderadas.

El tercer grupo, el caso brasileño, es diferente de todos, puesto que solo nosotros utilizamos la prueba escrita. Percibimos, por lo tanto, que existe una brecha muy grande y que Brasil está bastante rezagado en términos del proceso de selección en relación con los diversos otros países.

Abordaré ahora otros temas que consideramos fundamentales para un buen proceso de selección. El reclutamiento está intrínsecamente ligado a las directrices establecidas en la fase preparatoria de la oposición. Discutimos estrategias todo el tiempo y, en este caso, es necesario que el proceso se inicie por algo muy defendido por el MGI: trabajar en la planificación de la fuerza de trabajo.

> **“NO ES MÁS VIABLE REALIZAR OPOSICIONES BASADAS APENAS EN EL NÚMERO DE JUBILACIONES EXISTENTES. ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN QUE ESTÉ ENFOCADA EN EL PERFIL DE LA FUERZA DE TRABAJO ES FUNDAMENTAL PARA QUE SEAMOS MÁS ASERTIVOS EN NUESTROS NOMBRAMIENTOS.”**

Es preciso mirar no solo la cantidad de plazas ofertadas, sino la descripción de estas funciones, observando toda la evolución del futuro del empleo que ya se hace presente. Daniel Gerson mencionó la dificultad de reclutar para el área de Tecnología de la Información, mientras que Francisco abordó la cuestión de la Inteligencia Artificial. Sabemos que las atribuciones de varios puestos están totalmente desfasadas o ni siquiera existen ya en la práctica. En mi trabajo con municipios, observo que algunos todavía realizan oposiciones para funciones que ya no tienen sentido en el contexto actual.

Participé en la elaboración de un proyecto en un municipio que realizaba oposiciones para funciones muy específicas y fragmentadas. Son

modelos que necesitamos revisar para no seguir repitiendo patrones que ya no acompañan al mundo en el que vivimos. Mirar hacia las competencias requeridas es fundamental. Necesitamos, para ello, definir el perfil necesario para las funciones que estamos reclutando. Este punto fue resaltado aquí por representantes de todos los países presentes.

Contamos con referencias, como el Foro Económico Mundial, que periódicamente actualiza las habilidades y competencias para el futuro del empleo. Es imperativo que tengamos condiciones de definir estas competencias, modernizándolas y acompañando su evolución constante. Otro punto tratado de manera superficial es la duración y la periodicidad de los procesos selectivos. No es productivo tener procesos que demanden un tiempo excesivo de elaboración o que ocurran con intervalos muy largos entre sí.

Realizamos oposiciones que, por ser muy laboriosas en Brasil, terminan siendo subcontratadas y caras. Planificamos un número enorme de plazas y el proceso se extiende por un largo período. Cuando comienzan los llamamientos, muchos candidatos ya han desistido debido a la demora, pero estamos obligados a seguir hasta el final de la lista para evitar cuestionamientos del Ministerio Fiscal. Nos vemos impedidos de abrir nuevos procesos selectivos mientras el anterior esté vigente, lo que genera casos de vigencias de cinco años o más. Permanecemos llamando a candidatos que, muchas veces, ya han perdido el interés, y la Administración Pública queda, por consiguiente, bloqueada.

En este sentido, establecer una definición clara sobre la duración y la periodicidad de los procesos es fundamental para una política de reclutamiento que considere tales variables. La adopción de oposiciones permanentes, con ciclos más cortos, permitiría un reclutamiento continuo, capaz de oxigenar la maquinaria pública y mitigar brechas generacionales excesivas. Esta dinámica favorece la movilización más ágil de la fuerza de trabajo orientada a la formulación de políticas públicas. Además, el número de plazas, el régimen y la jornada de trabajo deben ser compatibles con las competencias requeridas por los nuevos empleos que surgen. En resumen, ya no es viable realizar selecciones en los moldes actuales para las estructuras de puestos que tenemos hoy.

A partir de estas premisas, traigo a la discusión desafíos que se fundamentan en documentos de la Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) /Comisión de Constitución y Justicia del Senado, relativos al Proyecto de Ley (PL) aprobado de forma unánime por la Cámara. El movimiento Personas al Frente tuvo una participación efectiva en la elaboración de este

proyecto, que identifica un obstáculo crítico en el escenario brasileño: la desagregación de la gestión de las oposiciones públicas.

Esta desagregación significa que los subsistemas de gestión de personas no están integrados. Necesitamos mirar desde la formulación del proceso selectivo hasta el área responsable del reclutamiento, selección y divulgación del perfil, con el fin de garantizar el atractivo para una admisión cualificada.

Frecuentemente, realizamos la oposición, integramos las nuevas profesionales y suponemos que el proceso ha concluido. En este sentido, es fundamental la preocupación por la acogida de quien ingresa y, simultáneamente, por la gestión del desempeño, estableciendo las entregas esperadas para cada puesto o función y asegurando que este proceso sea debidamente monitorizado.

Para superar este escenario, necesitamos integrar todos los subsistemas de gestión de personas. Actualmente, nuestro proceso de selección se basa en conocimientos genéricos, con un foco excesivo en los opositores y en las academias preparatorias. Todavía exigimos saberes muy distantes de la realidad institucional, lo que va en contra de una política de gestión orientada a la valoración de nuestros servidores. Además, utilizamos modalidades de exámenes anticuadas, que no acompañan la evolución tecnológica y social que estamos viviendo.

Ante estos desafíos, el documento de la Comisión de Constitución y Justicia (CCJ) presenta ejemplos de referencias interesantes, como los de Canadá y de Portugal, que sirvieron de modelo para nuestras reflexiones. Considero fundamental mirar hacia el escenario internacional, analizando los éxitos y también los fracasos, a fin de que tengamos elementos para superar nuestros problemas estructurales.

Dando continuidad a los desafíos, necesitamos nuevas formas para la evaluación de las habilidades prácticas que las ocupaciones contemporáneas requieren, tales como dinámicas de grupo, simulaciones, entrevistas y análisis de experiencias profesionales relevantes. Estas herramientas son esenciales para captar el perfil de empleado público que buscamos para el sector público, seleccionando a personas verdaderamente alineadas con el propósito público y que no busquen la oposición solo por la estabilidad o por ser un buen empleo.

Otro desafío reside en la promoción de la inclusión, buscando identificar candidatos con las habilidades requeridas, pero también considerando nuestra vasta dispersión geográfica. En este aspecto, creo que el Concurso Público Nacional Unificado avanza significativamente al

facilitar el alcance a las personas y fortalecer la representatividad de nuestra democracia. Es fundamental que todos estos procesos posean criterios transparentes, justos y exentos de prejuicios o discriminación. Este es un punto que genera preocupación en muchos sindicatos, bajo la alegación de que la evaluación de competencias sería un proceso subjetivo. Pero, es perfectamente posible reducir la subjetividad, siempre que establezcamos criterios transparentes y abiertos, garantizando que todos comprendan cómo se conduce la evaluación.

En este sentido, el Proyecto de Ley en tramitación en el Senado busca suplir las lagunas existentes en Brasil, incorporando experiencias de éxito y confiriendo seguridad jurídica al sistema. Por ser una norma nacional, su alcance se extiende también a los estados y municipios. No sirve de nada pensar en una política de oposiciones orientada exclusivamente al Gobierno Federal, cuya realidad es distinta de la de los estados y, especialmente, de la vivencia de los municipios. En un país de dimensiones geográficas vastas como el nuestro, es fundamental considerar las particularidades de quien opera las políticas públicas en la primera línea.

Por lo tanto, la implementación de una ley de carácter nacional que oriente el proceso de selección aportará una seguridad jurídica significativa para todas las entidades que integran la Administración Pública. Además, esta legislación establecerá las reglas mínimas necesarias para todas las esferas federativas, asegurando un patrón de excelencia y conformidad en todo el territorio nacional.

Por último, enumero algunas propuestas que considero fundamentales, en complemento a las ya presentadas: una selección basada no solo en conocimientos, sino en competencias; oposiciones con un número de plazas predeterminado y plazos limitados para la convocatoria; intervalos temporales cortos entre los procesos selectivos; y cursos de formación. Esto se justifica porque, por más que reclutemos a profesionales con las competencias necesarias, estas evolucionan de manera continua, exigiendo que desarrollemos estos talentos a lo largo de toda su vida pública.

Con estas medidas, esperamos contar con empleados públicos más motivados para actuar en la esfera pública, enfocándose en la cuestión del espíritu de servicio y en el sentido de pertenencia, de servir al público y de trabajar en equipo. Anhelamos una selección que se restrinja, de hecho, a los candidatos mejor clasificados, con el aprovechamiento inmediato del profesional. El objetivo es evitar que pasemos años convocando a personas

que ya han perdido el interés o que tal vez ni siquiera tengan ya afinidad con el propósito al que se propusieron inicialmente.

Si queremos marcar la diferencia, vamos a hacer las cosas de otra manera, honrando el nombre maravilloso que se ha dado a este encuentro. Vamos a inspirarnos en las referencias y en las experiencias de éxito que se han presentado aquí, teniendo la valentía de enfrentar las resistencias necesarias. Solo así podremos consolidar una función pública más profesional y capaz de entregar más valor a la sociedad. Esa es nuestra función como empleados públicos. Muchas gracias.

INNOVACIONES EN OPOSICIONES

Alexandre Gomide: Director de Altos Estudios de la Enap.

Fernando Coelho: Profesor de Gestión Pública de la USP.

Sheila Tolentino: Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental, Investigadora del Ipea y Profesora del Departamento de Gestión de Políticas Públicas de la Universidade de Brasilia.

Weber Sutti: Director de Articulación y de Movilización en la Fundação Lemann e Integrante del Movimiento Personas al Frente (Movimento Pessoas à Frente).

Frei David: Fundador de Educafro.

Gabriela Lotta: Profesora e Investigadora de Administración Pública y Gobierno de la FGV.

SÍNTESIS DEL DEBATE:

Las discusiones, en esta mesa, destacaron la propuesta de un sistema de selección innovador, fundamentado en el trípode competencia, vocación y representatividad. Los especialistas propusieron el fortalecimiento del ethos público, definido por la integración entre compromiso democrático, saber técnico y capacidad de decisión. La discusión enfatizó que la oposición o concurso público debe ser el inicio de un ciclo de gestión del talento, que abarque desde la planificación de la fuerza de trabajo hasta el periodo de prácticas y la formación continua.

Alexandre Gomide
Director de Altos Estudios de la Enap

Es un honor participar en este evento y debatir un tema tan relevante, acompañado por figuras reconocidas en el ámbito de la gestión pública, que comparten la preocupación por el Estado, por la democracia y por nuestra República. Esta mesa, dedicada a las Innovaciones en Oposiciones, ejerce un papel fundamental, ya que retoma el debate sobre la capacidad estatal, que consiste en la aptitud del gobierno para actuar e implementar

políticas públicas. La calidad de las personas que componen el Estado es el elemento central para asegurar esa efectiva capacidad de actuación.

Para asegurar dicha calidad, la burocracia se despliega en varias dimensiones, siendo el tratamiento intelectual fundamental. Saber reclutar, seleccionar y asignar a los profesionales adecuados en las funciones correctas es esencial para consolidar un Estado cada vez más efectivo, eficiente y, sobre todo, legítimo. Actualmente, la legitimidad de las instituciones y del propio Estado Democrático de Derecho se enfrenta a desafíos globales. Por ello, es necesario fortalecerla mediante una actuación estatal constitucional, republicana y democrática.

Necesitamos seleccionar a personas dotadas de competencias, experiencia y motivación para el servicio público. Al ingresar en el Estado, es necesario que desarrollen y preserven la ética y los valores democráticos y republicanos. Al fin y al cabo, el empleado público es la piedra esencial de ese gran edificio que constituye nuestro Estado Democrático de Derecho. Esto se debe a que el empleado público desempeña la desafiante función de garantizar la resiliencia de las instituciones democráticas, manteniendo, simultáneamente, la responsabilidad y la competencia necesarias para ofrecer resultados en un mundo en constante transformación.

“EL GRAN DESAFÍO RESIDE EN CONCILIAR ESA RESILIENCIA CON LA AGILIDAD EXIGIDA, PRESERVANDO LA ESTABILIDAD DE TODO EL EDIFICIO INSTITUCIONAL MIENTRAS EL ESTADO.”

Ser ágil en la entrega de resultados y adaptarse a un mundo cada vez más diversificado constituye el gran desafío con el que colabora este seminario. Sumado a esto, nos enfrentamos a la misión de seleccionar a personas que representen la diversidad étnica, racial, geográfica y territorial de nuestra población. Para garantizar su legitimidad, la burocracia debe reflejar el rostro de la sociedad brasileña, asegurando la integridad de los procesos evaluativos. Para profundizar en el debate sobre estas cuestiones, contamos con nuestros especialistas invitados, siguiendo el orden de presentación propuesto.

Fernando Coelho
Profesor de Gestión Pública de la USP

Me gustaría agradecer al MGI y a la Enap la oportunidad de interlocución y felicitarlos por esta iniciativa. Como académico que se dedica al estudio de las oposiciones, recuerdo que la última vez que presenté este tema ante un público amplio en la Unión fue en 2021, durante las audiencias públicas de la PEC 32. En aquella ocasión, tanto yo como el actual secretario, José Celso, debatimos sobre la insuficiencia de dicha propuesta y sobre el hecho de que la modernización de los procesos selectivos no se estuviera planteando bajo las perspectivas de la burocracia representativa o de la burocracia vocacional. Investigo este tema desde hace diez años, desde 2013, a partir de una iniciativa preliminar de la Esaf, hoy integrada en la Enap.

En aquella época, yo integraba el tribunal examinador de la oposición para Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental (EPPGG) de 2013, que acabó judicializada. Aquella experiencia representó un primer intento de modernizar los procesos selectivos públicos, estructurando fases y etapas que iban más allá de la mera evaluación de conocimientos tradicionales. Mis contribuciones académicas sobre el tema incluyen diversos artículos y, con carácter más reciente, una nota técnica producida en colaboración con República.org y el Movimiento Personas al Frente (Movimento Pessoas à Frente), que se compartirá con el público en el corto plazo. Es una satisfacción dialogar sobre este tema con gestores, académicos y especialistas del tercer sector y de la sociedad civil.

Presento cinco provocaciones sobre los procesos selectivos públicos en Brasil. La primera de ellas se refiere al deber de revisar el propio concepto de concurso público u oposición. Existe un entendimiento jurídico-administrativo consolidado por los teóricos del Derecho Administrativo que define la convocatoria como el medio técnico para garantizar los principios constitucionales. Sin embargo, aunque tratamos exhaustivamente su legalidad y moralidad, todavía carecemos de un debate profundo sobre su eficiencia.

Partimos de la premisa de que la institución jurídica del concurso público está infrautilizada como instrumento de gestión. La trayectoria de estos procesos en Brasil se remonta a la Constitución de 1934, aunque su consolidación y difusión se produjeron tras la promulgación de la Constitución Federal de 1988. Es importante considerar el impacto a nivel subnacional, ya que la fuerza de trabajo municipal pasó de

aproximadamente 1,8 millones a 6,5 millones de trabajadores, contingente ese seleccionado íntegramente mediante oposiciones.

En los últimos 35 años, hemos experimentado intensamente este modelo. Por ello, es fundamental que hagamos, en este momento, un balance sobre cómo transitar de un paradigma de cualificación a un paradigma de competencias.

Avanzando en la exposición, presento dos fundamentos esenciales para repensar la selección pública en Brasil. El primero de ellos, que considero que se encuentra en un estado avanzado de maduración, es el de la burocracia representativa. Este pilar se centra en la inclusión y en la pluralidad del funcionariado, considerando su alcance nacional y la necesaria complementariedad que aportan las acciones afirmativas. Esta perspectiva se encuentra muy bien materializada, por ejemplo, en la innovación del CPNU.

Debemos debatir, no obstante, sobre la burocracia vocacional, pautada por la idea del ethos público y de las diversas competencias necesarias para el ejercicio estatal. El desafío central reside en la forma en que evaluamos tales competencias a partir del modelo actual. Para profundizar en esta reflexión, presento, a continuación, una segunda provocación.

Para comprender esta próxima provocación, es necesario avanzar sobre el concepto del círculo vicioso de las oposiciones. Podemos expandir esta reflexión a partir de las ideas del profesor Fontainha sobre la "ideología opositora", que marca el panorama de los procesos selectivos en Brasil. Este escenario se caracteriza por el predominio de procesos monofásicos, basados en exámenes objetivos de opción múltiple que privilegian la memorización en detrimento de la evaluación de habilidades específicas. En este modelo, el paradigma de la cualificación todavía se superpone al de competencias, no solo por el temor a la judicialización, sino porque las selecciones se han pautado por un enfoque excesivo en la reducción de costes y plazos.

Con frecuencia, la realización de estos procesos selectivos públicos se guía por costes bajísimos, sin considerar la estrategia y el impacto de esta elección en el Estado a largo plazo. El cronograma tan exiguo para la reflexión y elaboración de las bases de la convocatoria impide una definición acorde con las necesidades reales de la administración. Este modelo termina por favorecer a candidatos que disponen de tiempo y recursos financieros para una preparación enfocada en este formato específico, independientemente de su vocación, lo que configura una

selección adversa. La noción de mérito queda restringida a la aprobación de la oposición y, paradójicamente, esa perspectiva de excelencia se diluye tras el ingreso, ya sea por una interpretación equivocada de la isonomía, ya sea por presiones corporativistas.

Hemos observado, paralelamente, un aumento expresivo de los litigios y de la judicialización de las convocatorias en la última década. Este panorama termina por inhibir la innovación en las bases de las convocatorias y en la elaboración de los exámenes, forzando una simplificación excesiva de los procesos para mitigar los cuestionamientos jurídicos. Tal fenómeno impacta directamente en el modelo de las preguntas, que pasan a ser formuladas con la intención primordial de evitar recursos, en lugar de evaluar competencias. Sustento esta afirmación basándome en estudios que realicé junto a las propias instituciones organizadoras, en las que la aversión al riesgo jurídico moldea el diseño de las evaluaciones.

La tercera provocación se refiere al fortalecimiento del sistema de ingreso en la función pública. Es fundamental comprender que la oposición, por sí sola, no solucionará todos los obstáculos. Necesitamos pensar en la integridad del sistema de ingreso. Hemos argumentado que este sistema, compuesto por cuatro etapas, presenta un eslabón perdido en la conexión entre sus fases. Con frecuencia, la planificación de la fuerza de trabajo no orienta la elaboración de las bases de la convocatoria, ya que la divulgación es insuficiente y está hegemonizada por las academias preparatorias. Además, la comisión de la oposición pierde la capacidad de interlocución con la propia organización, renunciando, por consiguiente, al control estratégico sobre el proceso selectivo.

Asimismo, observamos que, tras la conclusión de la oposición, existen fallos críticos en la socialización dentro de la organización, en la asignación de funciones y en la formación inicial, etapas que raramente se conectan con la gestión del rendimiento y con el periodo de prácticas. Es necesario pensar de forma sistémica. Hemos realizado un seguimiento de las innovaciones incrementales en esta fase y debemos buscar estas buenas prácticas. Un ejemplo notable es la creación de comisiones de oposición proactivas y multidisciplinares que, aunque todavía constituyen la excepción y no la regla, han generado resultados significativos para la Administración Pública. Otras buenas prácticas implican el desarrollo de procesos reflexivos en la elaboración de las bases de las convocatorias.

“ES FUNDAMENTAL EVITAR LA REPUBLICACIÓN AUTOMÁTICA DE MODELOS OBSOLETOS, GARANTIZANDO QUE LAS ATRIBUCIONES Y LAS COMPETENCIAS EXIGIDAS REFLEJEN LA REALIDAD ACTUAL DEL CARGO.”

Además, es importante que la administración mantenga una interlocución técnica y constante con la institución organizadora, en lugar de simplemente externalizar la ejecución del examen. Solo al recuperar el protagonismo en la divulgación de la convocatoria, podremos mitigar la apropiación disfuncional del debate por parte de las academias preparatorias.

Por último, la penúltima provocación aborda la necesidad de una norma que ampare la innovación en las oposiciones en Brasil. Como han mencionado otros ponentes, el foco recae sobre el Proyecto de Ley actualmente en el Senado Federal. Es relevante señalar que el proceso legislativo en torno a esta temática se extiende desde hace casi veinte años, sumando más de cincuenta iniciativas. No obstante, la mayoría de estas propuestas busca la seguridad jurídica centrada exclusivamente en el derecho del candidato, funcionando como un estatuto del opositor. Solo dos iniciativas buscaron una ley general con el foco puesto en la mejora de la prestación del empleo público: una de carácter maximalista y otra minimalista.

Esta propuesta de carácter minimalista fue aprobada el año pasado en la Cámara de los Diputados y actualmente se tramita en el Senado Federal. Es fundamental contar con una norma que establezca la mediación necesaria entre los principios de la Constitución Federal (CF/88) y la elaboración técnica de las bases de las convocatorias. Esta legislación infraconstitucional cumpliría, por lo tanto, ese papel esencial. Al analizar el Proyecto de Ley, muchos pueden suponer, a priori, que carece de innovaciones. Sin embargo, una lectura atenta revela avances significativos, como la obligatoriedad de la planificación de la fuerza de trabajo y la previsión de colaboración entre los entes federativos, una

medida vital para estados y municipios que no disponen de capacidad administrativa propia para la ejecución de procesos selectivos.

El Proyecto de Ley también prevé el fortalecimiento de las comisiones de oposición y la modalidad de exámenes a distancia, posiblemente el elemento más innovador y de mayor riesgo, que exigirá una regulación minuciosa. En cuanto a los atributos y formas de evaluación, el proyecto reconoce que las oposiciones deben medir conocimientos, habilidades y comportamientos, integrando un concepto amplio de competencias. Además, incentiva el uso del curso de formación. Aunque este ya está consolidado en las carreras del ciclo de gestión y en la élite burocrática, es fundamental expandirlo a un conjunto de ocupaciones que aún no han incorporado esta etapa estratégica.

¿Cuál es, por tanto, nuestra conclusión? Creo que el concurso unificado, tal como ha sido modelada por el MGI, es una innovación disruptiva y fundamental para la consolidación de una burocracia representativa en Brasil. Con todo, esta iniciativa es complementaria a la necesidad de una norma general, es decir, a la aprobación del Proyecto de Ley. Necesitamos un marco legal que nos oriente y reduzca los riesgos de inseguridad jurídica en los procesos de innovación. Esto es lo que he defendido en mis artículos y entrevistas, es decir, la importancia de la oposición unificada sumada a la relevancia del proyecto que, en este momento, se encuentra en la CCJ del Senado. Invito a quienes aún no lo conozcan a analizarlo. Muchas gracias por su atención.

Sheila Tolentino
Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental, Investigadora del Ipea y Profesora del Departamento de Gestión de Políticas Públicas de la Universidade de Brasilia

Agradezco la invitación y la oportunidad de estar aquí. Inicio mi intervención preguntando: ¿Cuál es la situación-problema a la que nos enfrentamos? Como mucho se ha debatido hoy, impera la creencia de que el ordenamiento jurídico de las oposiciones e ingresos públicos impide, por sí solo, cualquier innovación. Sin embargo, como el profesor Fernando Coelho acaba de demostrar, esta percepción no se ajusta enteramente a la realidad, ya que el obstáculo es más cultural e interpretativo que estrictamente legal.

Otro punto sobre el que llamaré la atención son las prácticas de asignación de la fuerza de trabajo, puesto que mi análisis se fundamenta en la premisa de «la persona adecuada en el lugar adecuado».

“EN EL SERVICIO PÚBLICO, DISPONEMOS DE LOS PUESTOS Y DE LA NECESIDAD DE SELECCIÓN. EXISTE UN VOLUMEN EXPRESIVO DE INTERESADOS Y NO NOS FALTAN CANDIDATOS.”

Con todo, carecemos de claridad sobre la efectividad de la asignación de estos profesionales en las funciones más adecuadas a su perfil. Esto es primordial para el pleno funcionamiento del aparato estatal. Destacaré dos momentos de este proceso en los que la innovación es urgente. En una visión sistémica de la composición de la fuerza de trabajo, recorremos las siguientes etapas: reclutamiento, selección, asignación y acogida.

He elegido el reclutamiento y la asignación como etapas prioritarias para la innovación y las abordaré con detenimiento. Como se ha debatido en diversas intervenciones hoy, la fase de reclutamiento es fundamental, aunque permanece poco explotada en Brasil.

El profesor Fernando Coelho mencionó la necesidad de que el Estado recupere el protagonismo en la divulgación de las convocatorias, pero pretendo ampliar esta reflexión. Ya disponemos de la experiencia en reclutamiento; a pesar de ello, esta práctica se ha limitado a los cargos de libre designación y cese, una competencia que nuestra escuela de gobierno, la Enap, ya viene consolidando. El desafío, no obstante, é que esto todavía ocurre en un universo bastante restringido.

En el campo de la selección, disponemos de los exámenes de conocimientos, de la valoración de méritos y del curso de formación. En estos frentes, la innovación es necesaria tanto en la actualización de los contenidos como en nuevas metodologías. Por último, las etapas de asignación y acogida versan sobre la distribución estratégica de la fuerza de trabajo. Con frecuencia, la asignación sigue la lógica de que los primeros clasificados eligen sus destinos. No obstante, esta práctica no siempre converge con el interés público o con la optimización de los perfiles

profesionales en relación con las demandas de las unidades. Por lo tanto, es imperativo que debatamos este modelo. A esto se suma el desafío de la acogida, cuya complejidad se acentúa en convocatorias que incorporan a cientos o miles de empleados públicos simultáneamente.

El ingreso simultáneo de cientos de nuevos empleados públicos en un único organismo convierte la acogida y la formación en un desafío logístico y pedagógico extremo. En este contexto, entiendo el reclutamiento como una etapa de habilitación. ¿Qué podríamos implementar para innovar en este frente? Imaginen la red de escuelas de gobierno ofreciendo cursos online de corta duración, totalmente automatizados, utilizando tecnologías ya disponibles. Dichos cursos ofrecerían un itinerario de aprendizaje centrado en contenidos de interés estratégico para la Administración Pública, preparando al aspirante antes incluso del inicio de sus funciones.

De este modo, en lugar de limitarnos a recibir de manera inerte la oferta de fuerza de trabajo, pasaríamos a moldear estratégicamente ese perfil. Podríamos ofrecer itinerarios de aprendizaje cuyas certificaciones baremasen como puntuación en la fase de concurso de las oposiciones, abarcando temas fundamentales como: diversidad y pluralidad; innovación; ética; competencias conductuales; políticas públicas basadas en evidencias y su implementación; trabajo en equipo; lenguaje sencillo; atención al ciudadano e incluso lenguajes de programación. Todas estas representan competencias críticas de las que carece la Administración Pública en la actualidad.

En lugar de esperar a que las personas vengan preparadas exclusivamente por las academias, bajo la égida de la tradicional cultura de la oposición, debemos asumir el protagonismo y moldear de forma decidida esta nueva oferta de fuerza de trabajo. El objetivo es que los candidatos ingresen en los procesos selectivos ya imbuidos de los contenidos y valores deseables para el buen ejercicio de las funciones públicas. Esta oferta de capacitación previa puede ser regular, visto que la automatización permite la disponibilidad permanente de estos contenidos en los sistemas de las escuelas de gobierno. A su vez, puede haber una oferta estacional, vinculada a demandas específicas de convocatorias inminentes. La idea central es que podamos imprimir una frecuencia mayor y más cualificada a los procesos de selección.

Este cambio de paradigma es necesario porque realizar selecciones para cientos de plazas, permitiendo que un organismo reciba a todos estos nuevos empleados públicos, al mismo tiempo, es contraproducente. La demanda de personal debe reponerse anualmente, mitigando los desafíos

del choque generacional y reduciendo el elevado coste de gestionar la integración de empleados públicos en grandes bloques. Un flujo continuo de entrada permite una absorción más orgánica y estratégica de la fuerza de trabajo por parte de la administración.

Al tratarnos de la selección propiamente dicha, debemos reflexionar sobre se el proceso selectivo debe ser comprendido solo como ese examen objetivo masivo, realizado en fechas específicas, o si puede ser algo más amplio. Podemos trabajar con la idea de preselecciones para la formación de bolsas de talento. En diálogo con la Secretaría de Gestión e Innovación, utilicé la metáfora de una gran «piscina de talentos» en la que, mediante procesos selectivos regulares, buscaríamos las competencias necesarias conforme a la demanda de la Administración Pública.

Este cambio es perfectamente viable y no vulnera el ordenamiento jurídico, puesto que realizaríamos solo una etapa de habilitación previa a la convocatoria, según lo que ya se comprende hoy en día. La Secretaría de Gestión de Personal del MGI ya viene madurando este debate, centrándose en evaluaciones que prioricen la resolución de problemas en detrimento de la simple memorización de contenidos. Para puestos de nivel superior, la redacción debe asumir un peso significativo, dado que la competencia comunicativa es imprescindible en el servicio público. Como lidiamos con el interés colectivo, la claridad, la objetividad, el razonamiento lógico y la visión sistémica son fundamentales, sin perjuicio de los conocimientos técnicos específicos de cada función.

Para el nivel medio, seguimos la misma lógica de exámenes objetivos orientados a la resolución de problemas que evidencien la competencia práctica de los candidatos. La redacción técnica también asume un papel relevante para atestar la capacidad de comunicación clara y eficiente. Tales habilidades, incluso, pueden comenzar a desarrollarse en la etapa de cursos de habilitación que mencioné anteriormente, siendo ofrecidas directamente al ciudadano como una forma de preparación orientada y democrática.

El razonamiento lógico y la resolución de problemas de orden práctico son esenciales, sin perjuicio de las pruebas dirigidas a los requisitos específicos de cada carrera, como pruebas de aptitud física o evaluaciones de habilidades técnicas. Presento, entonces, una visión de futuro: la institución de oposiciones regulares que funcionen como una etapa de habilitación para selecciones específicas. El objetivo central es superar la noción de la oposición como un gran evento aislado y traumático, transformándola en una actividad continua y rutinaria en el

servicio público, estrictamente centrada en la captación de las mejores competencias.

Por último, trato la asignación y la capacitación. Aunque las evaluaciones de perfil y competencia son frecuentemente objeto de críticas y judicialización, podemos abordarlas bajo una nueva perspectiva. El Estado puede implementar estos test de competencias a disposición del propio ciudadano, permitiendo que acceda al sistema e identifique las áreas en las que su perfil encaja mejor. Esta oferta orientaría al candidato en su elección, garantizando una trayectoria profesional más productiva. Al fin y al cabo, estamos tratando con carreras que pueden durar treinta años. El empleado público no debe transcurrir ese tiempo ejerciendo actividades disociadas de su verdadera vocación y competencia.

El desajuste entre la competencia del empleado público y su función es, muchas veces, lo que genera el llamado sufrimiento en el trabajo. Para mitigar este problema, podemos aplicar test de perfil conductual para ayudar en la asignación estratégica de la fuerza de trabajo. Dichos test se realizarían a través de plataformas digitales y no deben ser comprendidos como una etapa eliminatoria de la oposición; al contrario, deben ser vistos como una prerrogativa de la Administración Pública para realizar la asignación técnica de la mano de obra ya aprobada, garantizando el mejor ajuste entre el profesional y el puesto. Como el candidato ya se encuentra aprobado, este análisis de perfil no integra el proceso selectivo, lo que funciona de manera estricta como una herramienta de gestión del talento.

Por último, abordo la acogida, que debe contemplar un plan de formación centrado tanto en procesos internos como en contenidos específicos. En la práctica actual, la experiencia es distinta: al ser seleccionados, ingresamos con promociones de cientos de personas y realizamos un curso de formación que, muchas veces, carece de una conexión directa con la unidad de destino y sus demandas cotidianas.

En el escenario actual, en el momento de la asignación de la fuerza de trabajo, muchas veces no se conoce, de hecho, qué actividades se van a desarrollar. Esta definición termina siendo, por lo tanto, una sorpresa para el aspirante que ingresa. Creo que este proceso puede y debe ser planificado con antelación, ya que el organismo que oferta las plazas y coordina la selección necesita tener claridad sobre lo que espera del profesional. Dichas expectativas ya pueden ser delineadas y aclaradas desde el curso de formación y capacitación, garantizando una transición más asertiva.

Trato, por último, de una etapa igualmente importante, que la Enap ha venido desarrollando con creciente competencia: la formación continua a lo largo de toda la carrera profesional. Esto abarca tanto la gestión del conocimiento como la formación inicial de la fuerza de trabajo. Necesitamos priorizar la transferencia del saber, ya que, con frecuencia, nos encontramos con situaciones en el servicio público en las que un empleado se jubila siendo el único depositario del dominio sobre un determinado proceso. Por lo tanto, desarrollar mecanismos que garanticen la sucesión y la preservación del conocimiento institucional debe estar, obligatoriamente, en nuestro radar estratégico.

Por último, me gustaría mencionar los puestos de libre designación y cese como una referencia para nuestro modelo. Actualmente, ya disponemos de políticas de reclutamiento y selección bien estructuradas para estas funciones, y la Enap posee una amplia competencia en este dominio. Existe una práctica exitosa que podríamos extender a todos los puestos de confianza a través de la exigencia de una habilitación mínima. Un ejemplo concreto es la función de auditor o defensor del usuario en el Gobierno Federal, que ya exige el cumplimiento de una carga lectiva específica de capacitación como prerrequisito para el ejercicio del cargo.

Podríamos adoptar requisitos similares para los demás puestos de libre designación, priorizando competencias esenciales como el liderazgo. Esta habilitación podría, incluso, producirse con carácter posterior al nombramiento, estableciéndose un plazo determinado para que el gestor desarrolle las competencias necesarias para el pleno ejercicio de la función. De esta forma, garantizamos que la confianza política venga acompañada de la necesaria competencia técnica y de gestión.

El punto central que me gustaría enfatizar es que la innovación infralegal es perfectamente posible. El gobierno posee margen para asumir el protagonismo en el reclutamiento, explorar nuevas posibilidades en la asignación de la fuerza de trabajo y consolidar una visión estratégica para los procesos selectivos en Brasil. Muchas gracias.

Weber Sutti
Director de Articulación y de Movilización en la Fundação Lemann e Integrante del Movimento Pessoas à Frente (Movimiento Personas al Frente)

Soy director en la Fundação Lemann y estoy aquí representando, con mucho orgullo, al Movimiento Personas al Frente (Movimento Pessoas à

Frente). Para quienes aún no nos conozcan, somos un grupo dedicado a reflexionar sobre la efectividad del servicio público. Hemos colaborado activamente con diversos gobiernos estatales y con el Gobierno Federal.

Trabajamos bajo la premisa de que la mejora de las políticas públicas pasa por la valoración y el desarrollo de las personas. En línea con la provocación de esta mesa sobre la innovación, siempre reflexiono que, a veces, innovar consiste en dejar de hacer lo que es obsoleto, y no necesariamente en crear algo nuevo o solo hacer lo mismo de forma diferente. Considero urgente recuperar la idea de dotar de previsibilidad y frecuencia a las oposiciones en Brasil.

Confieso que, cuando presencio la convocatoria de una oposición para cientos de plazas de una sola vez, siento una profunda preocupación. El hecho de que el Estado permanezca quince años sin convocar procesos selectivos para, de repente, ofertar trescientas plazas, genera brechas generacionales que se convierten en un problema crítico para la continuidad administrativa. Necesitamos, urgentemente, volver a centrarnos en la atracción de talento. Hay una historia emblemática que cuenta Francisco Gaetani sobre la época en la que él se presentó a su oposición, cuando se hacía publicidad en horario de máxima audiencia, en el Jornal Nacional, sobre el proceso selectivo público.

En aquel periodo, el gobierno asumía un papel activo en la movilización y en la invitación a los ciudadanos para que integraran y transformaran el Estado.

Coincido plenamente con el análisis del profesor Fernando Coelho de que existen contextos en los que el debate gira casi exclusivamente en torno a la oposición. En contrapartida, en diversos estados, la carrera pública ni siquiera figura en el imaginario profesional de la población. Necesitamos invertir esa lógica. En este sentido, aplaudo la iniciativa del CPNU, que representa una respuesta innovadora a este desafío de capilaridad. Con todo, es importante que el Estado defina con claridad su posicionamiento y sus necesidades, superando obstáculos estructurales que dificultan la formulación de una visión estratégica sobre el papel del empleado público contemporáneo.

Uno de estos problemas estructurales es lo que llamo corporativismo específico exacerbado. Me refiero a la postura de organismos que afirman querer adherirse al CPNU, pero que su carrera posee especificidades que hacen inviable dicha adhesión. Otros argumentan que las prisas por lanzar sus propias convocatorias impiden la convergencia. Aunque no he debatido este punto específico con miembros del gobierno actual, mi

experiencia en el Estado me permite formular esta hipótesis basándome en la vivencia práctica. A mi modo de ver, se trata de una visión anti-Estado, una perspectiva en la que los intereses de carreras aisladas se anteponen al proyecto nacional, utilizando espacios de poder e influencia para sortear propuestas que buscan transformaciones más profundas y sistémicas.

Sumado a esto, existe otro obstáculo crítico que impide la claridad institucional: la escasez de datos. En muchos estados y municipios, la ausencia de información de calidad sobre el perfil de los empleados públicos activos y jubilados es alarmante. Sin diagnósticos precisos, resulta casi imposible planificar la reposición de personal o entender las verdaderas necesidades de la Administración Pública, lo que compromete la eficiencia de cualquier proceso selectivo.

Aunque la información existe a nivel federal, los datos no están plenamente disponibles para el escrutinio de la sociedad o para el estudio académico. Nos enfrentamos a dificultades para mapear, por ejemplo, el tiempo medio de permanencia en determinadas carreras. ¿Varía este tiempo según la raza? ¿Existen disparidades de género o diferencias regionales? Actualmente, no tenemos esas respuestas. Esta información, aunque disponible internamente, permanece inaccesible para el debate público. El Estado necesita movilizar estos datos para obtener claridad sobre sus verdaderas carencias. Este escenario nos remite a un problema central debatido hoy: el modelo de carreras brasileño, marcado por un número excesivo de puestos y especificidades que dificultan la gestión.

Mientras que Portugal posee cinco carreras y la Unión Europea solo tres, Brasil suma cerca de 242 carreras, un número excesivo que crea una gran barrera ante los desafíos contemporáneos. Cada especificidad se convierte en un freno para la adaptación institucional. En este punto surge otro problema crítico: la inexistencia de movilidad. El argumento jurídico de que el empleado público opositó para una carrera específica impide que se traslade a áreas en las que podría ser más productivo o vocacional. Esta rigidez compromete la eficiencia. A diferencia del escenario brasileño, la movilidad es uno de los principios fundamentales que rigen en los países de la Unión Europea y de la OCDE, garantizando que el empleado público circule y se reasigne conforme a la necesidad del Estado y al perfil del profesional.

Para avanzar, es fundamental reformar el modelo de carreras. Ahora bien, este movimiento choca con la resistencia de las carreras de élite, que sostienen un corporativismo exacerbado en el Estado brasileño. Otro tema complejo, pero necesario, es el debate sobre el acceso lateral. En diálogo

con Mônica Bernardi, vicepresidenta de la Fundação João Pinheiro (MG), analizamos el modelo de ingreso para la carrera de EPPGG, que utiliza el Enem como puerta de entrada. Los aprobados pasan por cuatro años de grado universitario que funcionan como el propio curso de formación. Se trata de una iniciativa excelente, ya que se capta el talento joven con vocación estatal, ofreciéndole una formación sólida que consolida el *ethos* público, algo que un examen aislado jamás conseguiría medir.

El Estado brasileño carece, además de innovación en mecanismos de acceso lateral, también de la consideración de las disparidades regionales. Es común que los candidatos se presenten a oposiciones para estados de la región Norte sin poseer ninguna identidad local. Muchos buscan regiones como el Nordeste, Centro-Oeste o Norte bajo la percepción de una menor competencia, pero, tras un corto periodo, solicitan el traslado a centros como Brasilia, São Paulo o Río de Janeiro. Este movimiento alimenta lo que llamo la guerra de los traslados. Viví esto como jefe de gabinete del Iphan. En Amapá, por ejemplo, logramos formar un equipo inédito de tres arquitectos que, en apenas dos meses, solicitaron la baja de la unidad. Necesitamos romper con esta lógica y diseñar mecanismos de incentivo y permanencia que garanticen la representatividad y la priorización de la población local. Esto requiere innovación y coraje político.

Otro punto fundamental se encuentra en el periodo de prácticas, que debe ser comprendido como la etapa final del proceso selectivo. Por desgracia, en la cultura administrativa brasileña se suele descuidar esta fase. Vigora un «simulacro» evaluativo, muchas veces motivado por la lenidad o por la baja remuneración inicial. Al no tomarnos la evaluación en serio, perpetuamos profesionales sin aptitud ni *ethos* público, haciendo al propio Estado responsable de eventuales ineficiencias futuras.

Por lo tanto, necesitamos políticas reales y efectivas de periodo de prácticas para garantizar que el Estado brasileño actúe, en estos tres años iniciales, en la consolidación de profesionales imbuidos de *ethos* público. Paralelamente, aporto una reflexión sobre la formación, ya que el Estado tiende a estandarizar criterios de ocupación y certificaciones. No obstante, considero que el exceso de credenciales puede favorecer el cierre del sistema administrativo, especialmente en los puestos de confianza (cargos en comisión). Al crear barreras de acceso excesivamente rígidas, corremos el riesgo de restringir las posiciones de liderazgo únicamente a los funcionarios de carrera, limitando la oxigenación y la entrada de nuevas perspectivas en la gestión pública.

La oxigenación, a partir de profesionales con trayectorias diversificadas, es fundamental. Países como Alemania y Francia, que antes operaban bajo sistemas cerrados de liderazgo, revirtieron ese modelo al percatarse de que el Estado se había paralizado. Debemos, por tanto, mirar hacia los puestos de liderazgo con el objetivo de atraer los perfiles más cualificados para los desafíos de cada posición.

Para ello, es necesario debatir la remuneración, ya que el foco no debe ser el aumento lineal de porcentajes para la plantilla fija (cuadro efectivo), sino el establecimiento de una remuneración competitiva y acorde con las complejas experiencias que tales cargos de gestión demandan.

Esto es fundamental para lo que pretendemos realizar. Debemos tener un proceso abierto, sin la exigencia de certificaciones previas como barrera de entrada, pues la competencia, la ética, la innovación y la capacidad de liderazgo no se garantizan solo con un curso formal. Se trata de competencias conductuales y del desarrollo del aprendizaje de adultos, que deben ser trabajados de forma adecuada. Es un esfuerzo de cambio de comportamiento y de cultura que implica una retroalimentación (*feedback*) constante. El Estado necesita avanzar en esa dirección, no solo para los puestos de liderazgo, sino también en los procesos de oposiciones.

Otro punto urgente que debe ser debatido es la implementación de cuotas raciales en las oposiciones. En la Fundação Lemann y en el Movimiento Personas al Frente (Movimento Pessoas à Frente) defendemos que dichas políticas deben estar fundamentadas en los datos de la realidad. Una reserva del 30 % para personas negras en carreras compuestas por un 90 % de personas blancas es insuficiente. No podemos aceptar un horizonte de sesenta años para que se produzca la transformación. Es necesario analizar los indicadores. Si hay carreras con un 90 % de blancos, debemos considerar cuotas del 50 %, 60 % o incluso del 70 %. En convocatorias con pocas plazas, estas podrían ser íntegramente exclusivas para personas negras, acelerando la corrección de esta disparidad histórica. La necesidad de que el Estado se vuelva representativo no puede ser una discusión perdida en el tiempo o tratada de manera meramente burocrática. Para que las políticas públicas sean efectivas, el cuerpo burocrático debe reflejar la pluralidad de la sociedad.

Por último, destaco innovaciones importantes presentes en el PL 2258. Se trata de un proyecto positivo, aunque despierta polémicas entre los empleados públicos y las entidades de representación, como el *Fonacate* y la Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão

Governamental (ANESP), que presentan resistencias, especialmente en cuanto a la inclusión del término «comportamiento» como criterio de evaluación. Se trata de la misma terminología que observamos en otros contextos: las *behavioral competencies* o *behavioral skills*. Sobre esto, en Brasil todavía carecemos de dominio respecto a la aplicación práctica de este modelo, lo que alimenta desconfianzas. Muchos empleados públicos, habituados a controles estrictamente formales, temen que los criterios conductuales puedan ser instrumentalizados como filtros ideológicos. Con todo, bajo la óptica de la ciencia conductual, el objetivo es el opuesto: se trata de identificar la adecuación de las competencias y habilidades a la naturaleza y a la complejidad de cada función pública.

No obstante, si la terminología constituye el principal obstáculo, tal vez deberíamos considerar su adaptación para no comprometer el avance del Proyecto de Ley 2258/22. Se trata de un proyecto positivo que introduce innovaciones cruciales, incluso en el campo tecnológico. En este sentido, es imperativo que reflexionemos sobre cómo se puede integrar la tecnología de forma estratégica en las oposiciones, tomando como referencia la exitosa experiencia de Portugal, que modernizó sus procesos de selección con el foco puesto en la eficiencia y la transparencia.

Concluyo advirtiendo que no podemos descuidar los sesgos inherentes a la tecnología y a los test conductuales, especialmente en lo que respecta al género y a la raza. Debemos mantener una vigilancia constante sobre estos puntos. Sería fundamental que el Gobierno Federal instituyera una comisión compuesta por miembros de la sociedad civil y de los demás Poderes para supervisar, de forma permanente, la experiencia de las oposiciones. Al aprobar una legislación que permite la innovación junto con la creación concomitante de un observatorio de oposiciones, integrando al Poder Judicial, al Ministerio Público y al Poder Legislativo, se establece un mecanismo mayor de control. Este acompañamiento, bajo la óptica de la sociedad política y civil, aporta la seguridad y la confianza necesarias para avanzar en la modernización de los procesos selectivos.

> **“EL MODELO DE OPOSICIÓN QUE NOS HA TRAÍDO HASTA AQUÍ NO HA SIDO CAPAZ DE ESTRUCTURAR UN ESTADO APTO PARA RESOLVER NUESTROS MAYORES PROBLEMAS SOCIALES. EL RECONOCIMIENTO DE LA URGENCIA DE ESTE CAMBIO ES FUNDAMENTAL.”**

Aunque las iniciativas diseñadas hasta ahora son loables, necesitamos acelerar el paso y apostar por la tecnología y la evaluación de competencias.Independientemente de la nomenclatura utilizada, el foco debe ser garantizar que el Estado atraiga a personas que posean el ethos público. Esa es la transformación profunda que necesitamos promover.

El Movimento Pessoas à Frente pone a disposición en su portal diversos materiales sobre el tema y está listo para colaborar no solo con el Gobierno Federal, sino con cualquier ente que desee modernizar sus formas de selección y reclutamiento. Entendemos que esta es la principal puerta de transformación del Estado brasileño. Al instituir un observatorio de oposiciones en el seno de una legislación que permita la innovación, creamos un mecanismo efectivo de seguimiento y control. Este escrutinio, bajo la óptica de la sociedad política y de la sociedad civil, es lo que aporta la confianza necesaria para innovar en los procesos selectivos públicos. Muchas gracias.

Gabriela Lotta
Profesora e Investigadora de Administración Pública y Gobierno de la FGV

Me gustaría agradecer enormemente la invitación. Me alegra mucho observar el grado de madurez de este debate. La ministra Esther Dweck ha mencionado esta mañana un evento que realizamos al inicio de la gestión. Es gratificante ver que aquellas conversaciones han avanzado significativamente, reflejándose no solo en las propuestas del gobierno, sino también en los diálogos de este encuentro.

Participo en esta mesa desde tres perspectivas: como profesora e investigadora de la Fundação Getulio Vargas (FGV), como vicepresidenta del Conselho da República.org y como investigadora en colaboración con Alexandre Gomide y el equipo de la Enap, centrándome en el desarrollo del ethos público, tema central de mi exposición a continuación.

Al debatir sobre la innovación en las oposiciones, aunque existen muchas medidas operativas posibles, veo básicamente cuatro grandes elementos que deben ser destacados aquí. El primero es la necesidad de concebir los procesos selectivos como elementos estratégicos, y no meramente operativos, tal como ya se ha mencionado en el evento de hoy. El segundo punto consiste en mirar hacia las oposiciones pensando en el Estado del futuro. Estamos realizando procesos selectivos para incorporar a personas que trabajarán durante las próximas tres décadas en un Estado que aún no conocemos plenamente, pero que estos profesionales ayudarán a construir. Por lo tanto, contar con esa perspectiva de futuro es fundamental.

El tercer elemento está orientado a la necesidad de que las oposiciones se planteen de manera menos corporativista y más enfocada en la ciudadanía, tal como ha subrayado el ponente Fernando Coelho. El cuarto elemento se refiere a que los procesos selectivos sean vistos como un componente estratégico central en la gestión de personas, ya que, a través de ellas, lograremos implementar cambios capaces de generar transformaciones estructurales en el Estado. Adoptar la oposición como estrategia es el punto de partida fundamental para pensar en innovaciones.

Me gustaría profundizar en algunos de estos elementos con reflexiones que he venido desarrollando en la FGV, en República.org y en la propia Enap. El primer punto es entender ¿quién es este empleado público del futuro? En un evento celebrado en la Enap junto con la AGU, presenté algunas reflexiones que me gustaría retomar.

“PENSAR EL PERFIL DEL PROFESIONAL PARA EL ESTADO DEL FUTURO EXIGE BUSCAR INDIVIDUOS CON VOCACIÓN POR LA ÉTICA DEL SERVIR, APTOS PARA OPERAR PLENAMENTE DENTRO DE LAS REGLAS DEL ESTADO DEMOCRÁTICO DE DERECHO.”

En segundo lugar, necesitamos empleados públicos que defiendan la democracia, la inclusión social y la lucha contra las desigualdades.

En tercer lugar, precisamos profesionales capaces de resolver problemas complejos, una competencia que se muestra esencial ante las crisis de distinta naturaleza que venimos experimentando. En cuarto lugar, el empleado público del futuro debe poseer capacidad de articulación, tanto intraestatal, entre los diversos ministerios, como con la sociedad, el mercado y los organismos multilaterales. Esta tónica de la gobernanza sitúa a la articulación como un elemento fundamental para la actuación estatal en el futuro.

En quinto lugar, necesitamos empleados públicos que comprendan, representen y consigan lidiar con la diversidad de la sociedad brasileña, adoptándola como un principio fundamental de su actuación y de sus decisiones cotidianas. En sexto lugar, precisamos profesionales capaces de desenvolverse en contextos de crisis y anticipar problemas, con flexibilidad para replantear su actuación dentro de dichos escenarios. Como he mencionado, uno de los puntos fundamentales de la discusión sobre los empleados públicos del futuro es la idea del *ethos* público. El desafío consiste en estructurar procesos selectivos capaces de atraer perfiles alineados con la Administración Pública, el Estado Democrático de Derecho y la propia ética del servicio público.

Me gustaría profundizar en este punto a partir de un debate que venimos desarrollando en la Enap, junto con Alexandre Gomide y otros investigadores: ¿qué define, al fin y al cabo, este ethos público? En una conversación con Alexandre esta mañana, señalamos con satisfacción que

el término ha ganado relevancia, pero aún persiste cierta confusión conceptual sobre su definición y sobre cómo incorporar sus elementos en las oposiciones.

La investigación que estamos desarrollando, en diálogo con la literatura y con experiencias internacionales, apunta que el ethos público se compone básicamente de tres dimensiones. Estas dimensiones deben ser comprendidas como capas interrelacionadas, pero de naturaleza distinta, que se materializan en la actuación cotidiana de los empleados públicos. Si conseguimos incluir estas tres dimensiones en los procesos selectivos y, posteriormente, en la acogida de los nuevos profesionales, avanzaremos hacia una estructura en la que el cuerpo burocrático contribuya de forma más efectiva con el Estado Democrático de Derecho.

Proponemos que el *ethos* público esté compuesto por tres elementos distintos pero complementarios que actúan conjuntamente. El primero de ellos es la idea de vocación: el compromiso de los empleados públicos con el Estado de Derecho, con las leyes, con los principios constitucionales y con los valores de inclusión, de lucha contra las desigualdades y de la propia democracia. Queremos empleados públicos vocacionales, es decir, que crean en el Estado del Bienestar Social y en los principios que rigen nuestra Constitución.

No obstante, en el ejercicio de sus funciones, estos empleados públicos necesitan actuar con *expertise (competencia)* y conocimientos específicos, necesarios para el desarrollo de las actividades para las que fueron contratados. Este es el segundo elemento, que denominamos capacitación/formación y experiencia técnica. Deriva de una dimensión profesional, compuesta por los saberes técnicos requeridos para el ejercicio de la función. Aunque todo empleado público deba defender los principios constitucionales, algunos se encargarán del presupuesto, mientras que otros trabajarán con tecnología, lo que exige conocimientos técnicos especializados, distintos y específicos.

Por último, existe un tercer componente fundamental en el *ethos* público, que es la capacidad de los empleados públicos para tomar las decisiones necesarias ante situaciones específicas. A esta la llamamos dimensión de la discrecionalidad. Se trata de la capacidad de interpretar el contexto encontrado para tomar la decisión que mejor resuelva el problema en cuestión. Así, todos defienden la Constitución y dominan sus áreas técnicas, pero se enfrentarán a dilemas y decisiones diferentes a lo largo de sus carreras y de su jornada laboral diaria. La cuestión central es que necesitamos empleados públicos con habilidad para comprender el

escenario de una decisión específica y tomar la medida adecuada en ese exacto contexto.

Como he mencionado, trabajamos con la premisa de que los tres elementos son absolutamente necesarios y complementarios, ya que, solo en conjunto, permiten que el *ethos* público opere plenamente. Surge, por tanto, el interrogante de si es posible seleccionar personas en una oposición que consiga prever todos estos elementos. Claramente, no. Tanto Fernando Fontainha, como Fernando Coelho y Weber Sutti, han abordado este punto. No es viable exigir que todos estos componentes estén presentes en la convocatoria, entre otras cosas porque parte del *ethos* se desarrolla en el proceso de socialización dentro de la Administración Pública, en la convivencia con los compañeros. Sin embargo, es posible prever ciertos elementos que sí deberían ser incluidos en las oposiciones para ayudar en la selección de perfiles más alineados con el ethos público, permitiendo que este se perfeccione a lo largo del tiempo. Aporto aquí algunas propuestas en este sentido.

En cuanto al primero elemento, para seleccionar a personas alineadas con una vocación orientada al *ethos* público, deberíamos mantener los exámenes de conocimiento de contenido que ya realizamos, pero también incluir instrumentos capaces de verificar los valores republicanos y el compromiso con el Estado Democrático de Derecho. Naturalmente, tras el ingreso, será necesario invertir en formación y educación continua para reforzar estos valores, que son fundamentales para la actuación dentro del Estado.

En cuanto al segundo elemento, la capacitación, el CPNU aborda parte de esa necesidad en la prueba general. Con todo, la capacitación se manifiesta plenamente en las pruebas específicas, siendo inherente a cada organismo o función. Esto requiere, por tanto, exámenes de conocimientos específicos y evaluaciones que verifiquen si los candidatos son capaces de aplicar esos saberes en el ejercicio de su función. Al utilizar exámenes analíticos o basados en la resolución de problemas, conseguimos medir esa capacitación de forma práctica. Es importante resaltar que la educación continua es esencial para actualizar este conocimiento, ya que la capacitación es procesal y se transforma a lo largo del tiempo.

Por último, la discrecionalidad es muy específica de cada contexto de trabajo. Está estrictamente ligada a la idea de competencias, que deberían ser elementos incorporados a los procesos selectivos mediante pruebas variadas. Esto requiere que nuestras oposiciones consigan evaluar la capacidad analítica y la toma de decisiones, dimensiones que también

deben estar respaldadas por procesos de educación continua a lo largo de la carrera profesional.

Para concluir, este modelo nos muestra que no existe un único formato de oposición que vaya a resolver todos los desafíos. Será necesario combinar diferentes tipos de exámenes: de desarrollo, resolución de problemas, estudios de caso, pruebas prácticas y análisis conductual. A pesar de ello, la oposición, de manera aislada, no es suficiente, como se ha dicho otras veces aquí. Necesitamos trabajar de forma integrada con la formación, lo que incluye el perfeccionamiento del periodo de prácticas y de los sistemas de gestión de carrera y evaluación del rendimiento.

Creo que estos puntos componen la agenda del Gobierno Federal. Mis palabras son de optimismo, ya que veo que todos estos elementos están puestos sobre la mesa de debate. El PL 2258 ayuda a avanzar en estas cuestiones, al igual que el programa de ambientación que la Enap está diseñando, los cursos de formación y el propio CPNU. Esta es una agenda que se debe construir y mejorar continuamente.

Finalizo retomando dos puntos centrales. Primero, las oposiciones pueden y deben ser tratadas como inductoras de cambios que generen transformaciones estructurales. Además, estos cambios deben tener como objetivo atraer a empleados públicos alineados con la ética del servir y con el ethos público, reforzando lo que el profesor Fontainha ha mencionado sobre tener menos corporativismo y más ciudadanía. Muchas gracias.

Frei David
Fundador de Educafro

En referencia a la valentía demostrada por este gobierno, entendemos que, bajo la dirección del equipo del MGI, el CPNU será una convocatoria ejemplar, capaz de servir de referencia para otros países del mundo y de resolver un problema gravísimo. Necesitamos comprender que el modelo de oposición descentralizado que opera actualmente representa un obstáculo, ya que nace excluyendo a candidatos negros, pobres, indígenas y quilombolas[8], puesto que muchos no disponen de dinero para pagar hotel y avión en cada lugar donde se convoca el proceso selectivo.

[8] *Quilombolas*: término que designa a los habitantes de los *quilombos*, comunidades rurales ancestrales en Brasil formadas originalmente por personas esclavizadas que se rebelaron y refugiaron en el interior del país durante el periodo colonial. Actualmente, sus descendientes constituyen minorías étnicas protegidas por la Constitución brasileña, con derechos específicos sobre sus territorios tradicionales y acceso a políticas de acción afirmativa

Este es el primer punto que destaco. Aprovecho para saludar a la Cesgranrio y manifiesto mi confianza en su actuación. Investigaciones de la USP demuestran que gran parte de los problemas en la aplicación de cuotas para personas negras son generados por las propias instituciones que realizan la oposición. Tengo la certeza de que con la Cesgranrio esto no va a suceder. Nuestra preocupación es legítima y urgente, ya que el volumen de errores en la aplicación de cuotas en procesos selectivos públicos constituye un verdadero escándalo en todo Brasil.

Me gustaría también registrar que raramente presenciamos en una mesa de debate a una persona blanca defendiendo al pueblo negro. Me siento fortalecido al ver aquí a hermanos blancos comprometidos en esta lucha, porque el racismo no fue una invención nuestra, sino que fue creado por la población blanca. Quiero ahora compartir algo que me incomoda profundamente: Brasil aprobó una ley de cuotas del 50 % para personas negras en las universidades, pero bajo una óptica que encubre un grave problema. De cada cien personas que concluyen la Educación Secundaria en Brasil, ¿cuántas se gradúan en la red privada y cuántas en la red pública? Anualmente, solo el 12 % de los alumnos concluyen la Educación Secundaria en la red privada.

Por una cuestión de ética y proporcionalidad, el 88 % de las plazas deberían estar destinadas a los alumnos procedentes de la red pública. Sin embargo, la legislación reserva solo el 50 %. Esta configuración presenta una brecha ética y nace en descompás con los preceptos constitucionales. Estamos trabajando con juristas y comunicadores para analizar la viabilidad de impugnar este punto en la legislación que entra en vigor este año, ya que el rigor ético exigiría que la reserva de plazas para los colegios privados se limitase al 12 % que representan en la formación básica, y no al 50% actual.

El segundo punto que destaco es un agradecimiento al presidente Lula y a todos los que colaboraron para la firma del decreto que reserva el 30 % de las plazas en puestos de libre designación para personas negras. Con todo, existe una laguna estratégica preocupante: el decreto estableció el plazo de diciembre de 2025 para el cumplimiento de esta meta, pero me pregunto qué ministerios tendrán aún plazas disponibles para entonces. Prácticamente todos los ministerios han cubierto ya sus profesionales de libre designación. Pregunto, entonces: al realizar las recientes remodelaciones ministeriales junto al Congreso, ¿se exigió que las directrices de este decreto fuesen efectivamente aplicadas?

Por desgracia, lo que vemos es el mantenimiento de grupos restringidos en detrimento de la diversidad prometida. Por lo tanto, una política de cuotas sin vigilancia se vuelve inocua, ya que cualquier reserva de plazas que carezca de una fiscalización rigurosa no cumple su papel social. Mantuvimos una reunión con el ministro del Tribunal de Contas da União (TCU) /Tribunal de Cuentas de la Unión para abordar este escenario y tendremos un segundo encuentro para detallar los fallos identificados. El TCU se comprometió a actuar con rigor en la supervisión de la aplicación de la ley de cuotas, garantizando que la norma se transforme en una práctica efectiva.

El tercer punto se refiere a la Ley n.º 12.990, la actual Ley de Cuotas, que expira en junio del próximo año. Percibo una inestabilidad política preocupante en torno a esta renovación, ya que existe el riesgo de que la parálisis en el Congreso impidan la aprobación de una nueva legislación, lo que comprometería los avances conquistados. No obstante, me gustaría compartir un dato relevante: existe una convención de la Organización de los Estados Americanos (OEA) contra todas las formas de discriminación. Aunque hemos pasado por cuatro mandatos de perfil progresista, ninguno de ellos firmó esta convención; sin denuncias, solo hechos.

Hubo un enfrentamiento, en aquella época, con la entonces ministra Damares. Le dije: «Si existe un compromiso real con la población negra, es necesario que el gobierno firme la convención contra la discriminación que está paralizada desde 2001». Prácticamente todos los países se habían adherido ya, menos Brasil. Hubo la promesa de tramitación y, de hecho, la convención fue firmada por Bolsonaro, tras el paso de cuatro gobiernos de izquierda. Entonces, lo que importa, independientemente de que el gobierno sea de izquierda, centro o derecha, es hacer lo correcto, respetando al pueblo negro.

En relación con la Ley n.º 12.990, investigaciones dirigidas por diversos especialistas revelan que el índice de eficacia de la reserva del 20 % de las plazas para personas negras fue de solo el 0,53 %. Es imperativo que analicemos los datos producidos por ese equipo; incluso solicito el envío de ese material para que pueda remitirlo formalmente al Ministerio de la Gestión y de la Innovación. La ineficacia de la estructura actual de la Ley de Cuotas es un dato objetivo que exige una corrección inmediata.

> **“ES NECESARIO CUESTIONAR LA CELERIDAD SELECTIVA DE NUESTRO ORDENAMIENTO JURÍDICO, PUES LAS LEYES DEL MERCADO GOZAN DE EFICACIA INMEDIATA, MIENTRAS QUE LAS AGENDAS DE REPARACIÓN PARA PERSONAS NEGRAS SE ENFRENTAN A UN DESIDIA SISTÉMICA.”**

La trayectoria de la Ley n.º 10.639 es un ejemplo de esa omisión. Aunque establece la obligatoriedad de la enseñanza de la historia negra en los colegios, dos décadas no han sido suficientes para que se haya hecho efectiva en casi el 90 % de las entidades locales.

Dichas evidencias muestran la cara del racismo estructural brasileño e imponen al sistema de oposiciones el desafío de su superación. El escenario actual es de incertidumbre, dada la proximidad del vencimiento de la ley vigente en junio de 2024. Pesa sobre la convocatoria unificada la amenaza de la inestabilidad jurídica, ya que la ausencia de una renovación legislativa ágil, debido a los obstáculos políticos en el Congreso, puede dejar a la política de cuotas sin sustento en el momento de la resolución con el llamamiento de los aprobados.

Sin embargo, aporto un dato de extrema relevancia para el futuro de esta política: al ratificar la Convención Interamericana contra el Racismo, la gestión anterior consolidó un avance histórico. Como esta convención fue aprobada en el Congreso de los Diputados y en el Senado y debidamente sancionada, pasó a tener rango constitucional en Brasil. Por lo tanto, la continuidad de la ley de cuotas ya no es objeto de discusión política, pues la Convención é clara: los países signatarios tienen que igualar, en todos los puestos, a blancos y a negros. Igualar, y no dar un 20 % o un 30 %. Por consiguiente, nuestra defensa no es una nueva ley de cuotas, sino regular la reforma constitucional (PEC) de la Convención Interamericana y ponerla en práctica.

Técnicamente, la creación de una nueva ley de cuotas se ha vuelto innecesaria ante el nuevo ordenamiento. En caso de que el Legislativo opte

por una nueva normativa, esta debe ser equivalente o superior a los términos de la Convención, que es taxativa: como signatario, Brasil se comprometió a promover la igualdad plena en todos los puestos entre ciudadanos blancos y negros. Esto implica la búsqueda de una paridad real, trascendiendo los límites del 20 % o 30 %. El ministro Luiz Marinho defendió una postura más incisiva en este sentido, aunque esta visión no prevaleció en el debate interministerial.

Concluyo con un desahogo sobre la visión de la meritocracia injusta que aún prevalece en la gestión de las oposiciones. La meritocracia es una de las maneras más crueles de tratar este asunto. Es preocupante notar cómo esta visión ignora las disparidades de partida de nuestra sociedad, tratando al servicio público de manera desigual bajo el manto de una falsa neutralidad. Creo que es imperativo que el MGI y los tribunales examinadores se enfrenten críticamente a este concepto. Para fundamentar esta revisión urgente, sugiero la lectura de la obra de Michael Sandel (2020), uno de los profesores más importantes de la Universidad de Harvard. El título del libro es *A tirania do mérito* (La tiranía del mérito), una obra esencial para quien busque un proceso selectivo verdaderamente democrático.

Me gustaría destacar un punto que he mencionado anteriormente y pido que la Cesgranrio le dedique especial atención: los criterios de exención de la tasa de inscripción. Es fundamental que comprendamos que el servicio público no debe ser accesible únicamente para aquellos que tienen recursos financieros. En virtud de ello, el tramo de exención debería, por justicia social, contemplar a los candidatos con ingresos de hasta dos salarios mínimos.

Otro punto crítico se refiere a los fraudes que comprometen la integridad de las bases de las convocatorias. Como he demostrado, la eficacia de solo el 0,53 % en gran parte de los procesos selectivos bajo el amparo de la ley actual es señal de fallos en su implementación. En la oposición para notarios en São Paulo, por ejemplo, presenciamos una disparidad en la que los candidatos que pagaban la tasa dispusieron de cuarenta días para su organización, mientras que a los solicitantes de exención se les concedieron apenas treinta y ocho horas. Se trata de un mecanismo de exclusión que vulnera el principio de isonomía.

Planteo otro interrogante sobre si es admisible que una oposición pública divulgue sus resultados omitiendo las notas individuales. El Tribunal de Justicia de São Paulo publicó recientemente el resultado del concurso para notarías y registros sin esa transparencia. Recurrimos a la vía judicial,

pero no tuvimos éxito. Sumado a esto, observamos en São Paulo la formación de tribunales de valoración con docentes de academias preparatorias privadas, lo que genera un evidente conflicto de intereses. En la oposición mencionada, el 90 % de los aprobados en las plazas reservadas a la población negra son blancos. Se alegó la existencia de una comisión de heteroidentificación, pero si dicha comisión carece de ética y rigor, compromete la integridad de todo el proceso. Por último, reitero que la oposición no se termina con la nota, sino con el nombramiento efectivo. Ejemplifico con el caso de una joven nombrada tres veces para una plaza en una universidad y cuyo proceso aún se encuentra bajo control judicial (*sub judice*).

CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO (CPNU) - PROCESO SELECTIVO NACIONAL UNIFICADO

Regina Camargos: Secretaria Adjunta de Gestión de Personas del MGI.

Lucíola Arruda: Directora de Gestión de Personas y de la Secretaría de Servicios Compartidos del MGI.

Tatiana Dias Silva: Directora de Evaluación, Seguimiento y Gestión de la Información del Ministerio de la Igualdad Racial (MIR).

Marco Aurélio Costa: Investigador del Ipea.

Álvaro de Freitas: Superintendente de Oposiciones de la Fundação Cesgranrio.

SÍNTESIS DEL DEBATE:

Esta mesa detalló la logística y los fundamentos metodológicos del CPNU, consolidándolo como el instrumento central para la democratización y la eficiencia de la gestión de personas en Brasil. El debate enfatizó la superación de barreras geográficas y financieras, sustituyendo bases de convocatorias fragmentadas y exámenes centralizados en Brasilia por un modelo descentralizado y extendido por 180 municipios. Los especialistas demostraron que la centralización de la inteligencia operativa, aliada a la descentralización de la aplicación, reduce costes para el Estado y para el ciudadano, mitigando deserción de empleados públicos y garantizando que el servicio público refleje la pluralidad regional del país.

Regina Camargos
Secretaria adjunta de Gestión de Personas del MGI

Quisiera señalar, a modo de introducción, que el CPNU es uno de los frentes prioritarios del proceso de innovación que está implementando la Secretaría de Gestión de Personas del Ministerio de Gestión e Innovación. Representa una dimensión fundamental de este ambicioso proyecto de renovación de la gestión de personas en la Administración Pública Federal.

Existen otros proyectos en marcha con los que pretendemos cubrir íntegramente el ciclo laboral del sector público federal, desde la contratación hasta la jubilación.

> **"EL CPNU ES NUESTRO PRINCIPAL REFERENTE, INNOVANDO EN LA FORMA DE INGRESO DE FUNCIONARIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL."**

Por consiguiente, todas las etapas posteriores, como la formación, la ambientación y el periodo de prácticas, están siendo objeto de revisión en cuanto a criterios y legislación. Actualmente, un grupo de trabajo se dedica a debatir toda la normativa relativa a la gestión de personas y a las relaciones laborales en el sector público.

Este es un tema todavía poco explorado de forma independiente, ya que, hasta hace poco, estas áreas aparecían de forma indistinta. Aunque reconozco que la gestión de personas y las relaciones laborales mantienen un diálogo constante, entiendo que poseen especificidades propias y no se reducen la una a la otra. En el campo de las relaciones laborales, este Ministerio innova al retomar el diálogo con los funcionarios a través de las Mesas de Negociación. El objetivo es debatir las condiciones de trabajo en el sector público brasileño de forma sistémica. Me incorporé a este equipo por invitación del secretario José Celso, en gran medida, para dirigir estos procesos de concertación.

Aunque mi formación es en Economía, y no en Derecho, acepté el desafío de coordinar la revisión normativa de la gestión de personas y de las relaciones laborales en el sector público. Me he dedicado intensamente a la estructuración y a la dirección de las Mesas de Negociación. En este contexto, estamos materializando un proyecto que se remonta al primer mandato del presidente Lula: la regulación del Convenio 151 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que establece el derecho a la

negociación colectiva en el sector público. Nuestro grupo de trabajo se encuentra en una fase avanzada de estudio, y pretendemos someter en breve al presidente de la República el borrador de regulación de este importante tratado internacional.

Con esta iniciativa, pretendemos democratizar las relaciones laborales en el sector público e instituir nuevos foros de debate sobre la gestión de personas, viabilizados por las mesas de negociación colectiva. Creemos que este debate no debe restringirse a los especialistas, ya que es fundamental que los funcionarios y sus entidades representativas sean escuchados para que podamos definir, colectivamente, lo mejor para la gestión pública. Muchas gracias.

Lucíola Arruda
Directora de Gestión de Personas y de la Secretaría de Servicios Compartidos del MGI

Soy directora de Gestión de Personas en la Secretaría de Servicios Compartidos (SSC) y represento a nuestro secretario, Cilair Abreu. Nuestra secretaría, vinculada al Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos, coordina toda el área de soporte logístico, abarcando, además de la gestión de personas, el presupuesto, las finanzas y las tecnologías de la información. Estamos facilitando toda la infraestructura necesaria para el Concurso Público Nacional Unificado/Proceso Selectivo Nacional Unificado, lo que incluye el proceso de contratación de la institución organizadora.

Quisiera reiterar los pilares de este proyecto innovador, estructurado este año por los equipos de la SGP bajo el liderazgo de José Celso y Cida Chagas, aquí presentes. Expreso mi reconocimiento al empeño de todos para viabilizar, en tiempo récord, una iniciativa de tal envergadura. El propósito central es la realización de una oposición unificada, con exámenes realizados simultáneamente en cerca de 180 municipios, abarcando todas las regiones del país. Esta capilaridad es lo que asegura una participación ciudadana más amplia. Como bien señaló Frei David, la centralización de las pruebas impone barreras financieras infranqueables para muchos candidatos, que no disponen de recursos para costear desplazamientos y alojamiento en grandes centros urbanos o en Brasilia.

Diversas instituciones con convocatorias autorizadas restringían la realización de los exámenes a Brasilia, muchas veces por limitaciones presupuestarias o por falta de experiencia técnica para realizar estudios de impacto logístico. El Proceso Selectivo Unificado surge, precisamente, para

promover la capilaridad de las oportunidades, asegurando que ciudadanos de todas las regiones puedan participar en este proceso selectivo en igualdad de condiciones. Se trata de una ganancia de escala sin precedentes. Realizamos estudios minuciosos de coste por candidato y, con la proyección para los 180 municipios, el valor unitario se redujo considerablemente. Muchos organismos se adhirieron al proyecto justamente por la escasez de recursos presupuestarios para convocatorias individuales, reflejo del largo periodo sin autorizaciones para nuevos procesos selectivos en el ámbito federal.

Además, viabilizamos la cobertura de un volumen significativo de plazas en una única convocatoria; sin embargo, nos enfrentábamos a un desafío crítico: la competencia entre las propias instituciones federales. Como funcionaria de carrera del Tesoro Nacional, recuerdo situaciones en las que tomaba posesión un profesional que, a los pocos días, cesaba para asumir un cargo en la Hacienda o en el Tribunal de Cuentas de la Unión. Esta disputa interna generaba una inestabilidad administrativa constante.

Con frecuencia, la elección del candidato no estaba guiada por la vocación, sino por la oportunidad inmediata, ya que se presentaba a todas las oposiciones disponibles y optaba por la primera convocatoria o por la retribución más atractiva. El Proceso Selectivo Unificado no solo democratiza el acceso a múltiples carreras simultáneamente, sino que optimiza la gestión de los organismos, reduciendo de forma drástica la pérdida de funcionarios recién incorporados a otras áreas de la Administración.

Otro aspecto relevante es la posibilidad de que el candidato realice el pago de una única tasa de inscripción para optar a diversas carreras dentro de un mismo bloque temático. Esto representa un beneficio económico tangible, especialmente para aquellos que suelen invertir grandes recursos en múltiples inscripciones. El proyecto contó con la adhesión voluntaria de 21 organismos, sumando un total de 6.640 plazas ofertadas.

A modo de aclaración, algunas instituciones no se integraron en este primer ciclo por haber concluido ya los procesos de contratación con otros tribunales de exámenes o por no disponer aún de autorización formal en el momento de la unificación. Por estos motivos, consolidamos el actual grupo de adhesión.

En relación con la selección de los 180 municipios contemplados, el compañero Marco Aurélio, del Ipea, detallará la metodología técnica

utilizada para asegurar la representatividad geográfica y demográfica de la convocatoria.

En cuanto a la estructura de gobernanza del CPNU, el decreto de creación definió su composición de forma rigurosa. Contamos con una comisión encargada de establecer las directrices generales, ritos y metas de implementación, asegurando la uniformidad del proceso. Asimismo, la estructura dispone de un comité consultivo y deliberativo, integrado por todos los organismos adheridos, además de grupos técnicos operativos constituidos por personal especializado de diversos ministerios.

"TODA ESTA GOBERNANZA GARANTIZA LA SEGURIDAD JURÍDICA Y DEMOCRATIZA EL ACCESO A ESCALA NACIONAL, RESPETANDO LAS LEYES DE CUOTAS Y FORTALECIENDO LA VALORIZACIÓN DEL ETHOS PÚBLICO EN EL ESTADO."

Nuestro objetivo es atraer a candidatos que posean vocación para la carrera pública, superando la visión de la oposición como un proceso selectivo guiado exclusivamente por la retribución. Esta directriz orienta, incluso, la formulación de los temarios de los exámenes, que buscan identificar el compromiso del futuro funcionario con el interés colectivo.

Por último, presento una breve contextualización sobre la contratación de la empresa organizadora. Actualmente, la selección de estas entidades se realiza mayoritariamente por adjudicación directa, fundamentada en la necesidad de evaluar la capacidad técnica y la experiencia de la institución. En el caso del CPNU, el desafío es de proporciones inéditas: la realización de un proceso selectivo en 180 municipios para un público estimado en más de 3 millones de candidatos.

Era imprescindible seleccionar una institución con una solvencia operativa demostrada. Para ello, consultamos a doce organizaciones con trayectoria en oposiciones de gran capilaridad. De estas, cinco presentaron propuestas formales y seleccionamos a tres que demostraron plena

capacidad técnica para viabilizar el proyecto con los rigurosos estándares de seguridad exigidos.

Las tres instituciones seleccionadas poseen una trayectoria contrastada en la realización de procesos selectivos de gran envergadura, a ejemplo del Enem, que abarca un número aún mayor de municipios y exige una ingeniería logística compleja, incluyendo logística inversa y protocolos de seguridad rigurosos. De entre las instituciones técnicamente habilitadas, la comisión de contratación optó por aquella que presentó la propuesta económicamente más ventajosa: la Cesgranrio, nuestra socia estratégica en esta andadura y que detallará su experiencia técnica a continuación.

Bajo la perspectiva jurídica, la contratación de la organizadora se realizó por adjudicación directa, en estricta conformidad con las disposiciones legales. El amparo para ello reside en el hecho de que la institución es brasileña, sin ánimo de lucro, con una finalidad estatutaria orientada a la enseñanza y a la investigación, además de poseer una reputación ética y profesional intachable.

La estructura de la oposición prevé, inicialmente, pruebas objetivas y de desarrollo de carácter clasificatorio y eliminatorio. A continuación, el proceso contempla etapas fundamentales de validación: la evaluación biopsicosocial, realizada con estricto rigor técnico, el procedimiento de heteroidentificación y la confirmación de la condición de indígena. Este último es de suma importancia, dada la reserva específica de plazas para este grupo en los puestos de la FUNAI.

La segunda etapa comprenderá la fase de concurso de méritos para todos los puestos de nivel superior, así como para las carreras de nivel intermedio de la Funai. Por su parte, la tercera etapa, que no integra el alcance contractual con la empresa organizadora, se refiere al curso de formación, exigencia específica de determinadas instituciones. Para las carreras que demandan esta cualificación, el curso será impartido por la Enap u otras escuelas de gobierno. Para ello, la empresa priorizará el procesamiento de los resultados de estas carreras, asegurando la celeridad del cronograma de formación.

Para concluir, presento nuestros resultados esperados. El primer objetivo es la ampliación y la democratización del acceso a los puestos públicos. En paralelo, buscamos la optimización de costes, de procesos y de toda la operativa logística. El equipo del MGI asumió la responsabilidad directa de la contratación de esta oposición dado que, con la extinción de la Esaf y con la jubilación de personal especializado, hubo una dispersión

de la experiencia necesaria para organizar oposiciones de gran porte. Al centralizar esta competencia, el Ministerio suple las carencias técnicas de diferentes carteras, garantizando la excelencia y la seguridad jurídica del proceso.

También pretendemos uniformizar el proceso competitivo y los criterios de acceso para toda la población brasileña. Nuestro objetivo es institucionalizar un modelo de selección periódico y unificado, evitando brechas excesivas que resulten en el desequilibrio intergeneracional que observamos hoy. En mi propio equipo, contamos con funcionarios con más de 70 años que guardan la memoria institucional. Sin embargo, necesitamos oposiciones regulares para impedir que haya una interrupción en la transmisión de conocimientos entre las diferentes generaciones de empleados públicos.

Por último, queremos fortalecer el ethos público en la Administración Pública Federal. Deseamos que los nuevos funcionarios vivan las políticas públicas en su dimensión práctica, en el contacto directo con la sociedad. Además, que sepan cómo se aplican, busquen mejorarlas y tengan una verdadera vocación para el servicio público. Muchas gracias.

Tatiana Dias Silva
Directora de Evaluación, Seguimiento y Gestión de la Información del Ministerio de la Igualdad Racial (MIR)

Agradezco la invitación y felicito al MGI por la apertura de este espacio de diálogo. Mi contribución hoy se divide en tres perspectivas complementarias. La primera de ellas proviene de mi labor como directora de Evaluación, Seguimiento y Gestión de la Información del Ministerio de la Igualdad Racial. Integro la Secretaría de Gestión del Sinapir (Sistema Nacional de Promoción de la Igualdad Racial), instancia a través de la cual articulamos y fortalecemos las políticas de equidad junto a estados, municipios y al Distrito Federal.

Adicionalmente, presento la visión de investigadora del Ipea. Pertenezco a la última promoción que ingresó en el Instituto, cuya oposición cumple ahora quince años. A lo largo de esta trayectoria en el Ipea, me he dedicado ante todo al seguimiento de las políticas de igualdad racial, con un enfoque analítico en el impacto de las cuotas y de las acciones afirmativas en las oposiciones públicas federales.

Muchas de las reflexiones que compartiré derivan de esta trayectoria técnica, pero también de una vivencia identitaria.

“HABLO BAJO LA PERSPECTIVA DE UNA MUJER NEGRA EN EL SECTOR PÚBLICO, INTEGRADA EN UNA CARRERA EN LA QUE LA PARTICIPACIÓN DE ESTE GRUPO ES RESIDUAL.”

Hace poco, en un seminario en la Enap sobre mujeres en las carreras de Estado, constatamos que la presencia de personas negras es mínima; y la de mujeres negras, aún más reducida.

En la carrera del Ipea, representamos apenas el 5 %. El grupo es tan restringido que podemos identificar a cada integrante de manera individual. La escasez de datos es tal que la desagregación estadística se convierte en un desafío ante las normas de protección de datos (LGPD). Mi análisis acerca del CPNU se fundamenta, por tanto, en su potencial de democratización y en la urgencia de ampliar la representatividad de todos los segmentos que componen la sociedad brasileña en la función pública federal.

Siempre estructuro estas reflexiones a partir de tres dimensiones complementarias. La primera se refiere al enfoque específico de las acciones afirmativas. La segunda consiste en el análisis crítico del modelo de oposición, buscando desnaturalizar aspectos considerados neutros, pero que, en esencia, están impregnados de creencias que reproducen desigualdades.

La tercera dimensión es nuestro objetivo central y se sitúa en el plano institucional, centrada en la construcción de burocracias representativas y antirracistas. Para fundamentar esta transformación, hemos desarrollado investigaciones rigurosas, que abarcan desde la aplicación de la Ley nº 12.990/2014 en las oposiciones federales hasta el análisis de normativas a nivel subnacional.

Datos sistematizados por Mário Theodoro y Rebecca Igreja identifican que, hasta diciembre de 2021, ya contábamos con más de 135 normativas subnacionales orientadas a la promoción de la igualdad racial y a la reserva de plazas. En el Ipea, en colaboración con la investigadora Ana Paula, aquí presente, realizamos, en 2012, un estudio que incluía cuatro estados y más de 40 municipios que ya implementaban acciones afirmativas para el ingreso en el sector público.

En fechas recientes, coordiné estudios sobre el perfil étnico-racial del Ministerio Público brasileño y de la magistratura de trabajo, analizando sus respectivas políticas de inclusión. Con base en este bagaje empírico, presento consideraciones que aclaran el potencial de democratización del Proceso Selectivo Unificado.

En lo que respecta a la implementación de las acciones afirmativas, identificamos diversos obstáculos que impiden cubrir el porcentaje mínimo de plazas reservadas. Uno de estos obstáculos es el fenómeno de la superselección. Observamos que los mismos criterios y paradigmas de selección del turno libre se trasladan, sin filtros, al sistema de reserva de plazas. Esto somete a los candidatos negros y a las personas con discapacidad a un embudo de exclusión que ignora los objetivos estratégicos de la administración pública. Es imperativo distinguir las finalidades, ya que, mientras que en el turno libre la meta operativa es filtrar un universo masivo de candidatos, en la reserva de plazas, el interés soberano del Estado es garantizar que este grupo logre el aprobado y efectivamente ocupe los puestos destinados a la reparación y a la diversidad.

Uno de los obstáculos, ya abordado por el actual marco normativo, es la cláusula de barrera; sin embargo, persisten otras trabas significativas. Un punto crítico es el fraccionamiento de plazas, fenómeno que se manifiesta de forma acentuada en las carreras docentes. Ya en 2014, en un análisis realizado en el Ipea en conjunto con el compañero Josenilton, identificamos que una interpretación restrictiva de la norma comprometería severamente la implementación de las cuotas, en especial para cuerpos docentes. Aunque algunas instituciones han avanzado en la superación de este modelo, otras aún mantienen prácticas que inviabilizan la reserva de plazas en la práctica.

El profesor Luiz Mello, de la Universidade Federal de Goiás (UFG), desarrolló un trabajo fundamental en el que identifica un déficit alarmante, no solo en la ocupación efectiva, sino en la propia oferta de plazas reservadas. Hay instituciones de educación superior que permanecieron años sin realizar ninguna reserva de plazas en sus oposiciones. Esta realidad está ampliamente documentada en las investigaciones del profesor y también en los estudios de la investigadora Vanda, de la Universidade Federal de la Grande Dourados (UFGD), evidenciando la urgencia de mecanismos más robustos de control y de estandarización.

Otra cuestión fundamental reside en el contenido y en la estructuración de los exámenes. Es imperativo que los temas dialoguen con

las funciones del puesto y con la naturaleza de la plaza. Hemos identificado que el fenómeno de la superselección frecuentemente desvincula el perfil del examen de las competencias reales de la función, fomentando un credencialismo excesivo. Este mecanismo actúa como un filtro excluyente que reduce la eficacia de las acciones afirmativas.

Además, necesitamos avanzar en la estandarización de los procesos de heteroidentificación, estableciendo directrices claras para asegurar que el procedimiento se realice con justicia y transparencia. Por último, como ya se ha mencionado, es importante garantizar la alternancia y la proporcionalidad en los llamamientos, asegurando que el derecho de los candidatos con derecho a cuota sea respetado conforme a las orientaciones de la Guía Referencial de Oposiciones, elaborada por el MGI y por la Enap.

Es necesario también garantizar que el ingreso por acciones afirmativas no comprometa la progresión en la carrera. No son raros los casos en los que el orden de antigüedad se recalcula posteriormente y el funcionario que ingresó vía cuotas es desplazado al final de la lista, bajo el argumento de una nota de entrada inferior. Esta práctica genera perjuicios acumulativos a lo largo de toda su vida funcionarial.

Otro punto esencial es el coste de participación. Al analizar el proceso selectivo de la Magistratura de Trabajo, investigamos los gastos en preparación e inscripción. Quedó evidente que los costes financieros, aunque naturalizados por algunos estratos sociales, son prohibitivos para la mayoría de la población, actuando como un filtro económico que precede al propio examen.

En nuestras investigaciones sobre las carreras jurídicas, identificamos que la inversión media desembolsada por los aprobados para viabilizar el aprobado fue de 36 000 reales, con una mediana de 30 000 reales. Estos datos, recopilados mediante encuesta y grupos focales (*focus groups*) con los propios nuevos funcionarios, revelan un escenario alarmante. Como profesional de la Administración, estos valores me causaron una profunda extrañeza por estar absolutamente alejados de la realidad financiera de la mayoría de la población subrepresentada.

Un tercer pilar fundamental para la consolidación de burocracias representativas consiste en proyectar más allá del ingreso: la visibilidad estadística y la formación continua. Es necesario que las instituciones incorporemos el debate sobre equidad racial y diversidad en nuestros planes de actuación organizativa, y así asegurar condiciones de igualdad en la capacitación.

En el campo de las recomendaciones, la transparencia es innegociable. En estudios anteriores, me encontré con la imposibilidad técnica de identificar la modalidad de ingreso de los candidatos, ya fuera por el turno libre, cuotas raciales o reserva para personas con discapacidad. La trazabilidad de estos datos es indispensable para el control social y para la garantía efectiva de acceso y permanencia de estos grupos en el Estado.

Defiendo, asimismo, medidas estructurales para la reducción de costes de preparación, como la creación de escuelas públicas de oposiciones y la oferta de materiales didácticos gratuitos, siguiendo el exitoso modelo histórico del Itamaraty. Actualmente, con la capilaridad de la enseñanza remota, es perfectamente viable democratizar el acceso a contenido de alto nivel. En el sistema de justicia, la retransmisión de las pruebas orales mediante plataformas de vídeo serviría tanto como instrumento de transparencia como de material de capacitación para nuevos opositores.

Sumado a esto, necesitamos estrategias de captación que trasciendan la mera publicación de la convocatoria en el Boletín Oficial. Muchas veces, fallamos en movilizar nuevos talentos por no comunicar explícitamente que estos perfiles son bienvenidos. Es necesario un llamamiento directo a aquellas personas que no poseen el capital social de familias tradicionales en la función pública, garantizando que el Estado sea un espacio accesible para todos, independientemente de su origen escolar o familiar.

Para concluir, me gustaría tratar el tema de las oposiciones docentes. Actualmente, el desplazamiento a campus del interior exige que el candidato disponga de casi una semana para el sorteo de temas, la composición de tribunales y los exámenes orales y escritos. Creo que podemos evolucionar, inspirados en la experiencia de la oposición unificada, hacia un modelo de bolsa unificada de docentes aprobados. Tal medida evitaría que un profesional, tras quedar en segundo lugar en una región, se viera impedido de optar a otras plazas por agotamiento financiero o logístico. Es un paso necesario para la eficiencia del Estado y para la dignidad de los investigadores. Agradezco una vez más la oportunidad de contribuir a este debate fundamental.

Marco Aurélio Costa
Investigador del Ipea

Esta trayectoria tuvo inicio con un mensaje de José Celso consultándome acerca de una propuesta sugerente: "Vamos a realizar una oposición unificada, ayúdanos a definir las ciudades". En aquel momento, comprendí la profundidad del desafío. Cuando Tatiana mencionó la importancia de desnaturalizar conceptos establecidos, reflexioné sobre lo interiorizado que tenía el hecho de que las oposiciones federales se realizaran prioritariamente en las capitales. Yo aceptaba esa centralización como un dato inmutable de la realidad.

La provocación de José Celso para descentralizar el proceso selectivo fue el catalizador que yo necesitaba. Decidí priorizar este proyecto y sumergirme en su estructuración, motivado por la agilidad impresionante con la que ha operado el Ministerio. Es admirable ver cómo una iniciativa tan audaz se ha viabilizado en menos de un año. Manifiesto mi reconocimiento a todo el equipo implicado.

La cuestión central era: ¿cómo operacionalizar la descentralización? Iniciamos con un diagnóstico retrospectivo, analizando el historial de los procesos selectivos en los últimos dieciséis años. Mapeamos 49 oposiciones realizadas por los organismos que hoy integran el CPNU. En estas convocatorias, que sumaron más de 9000 plazas, el alcance máximo fue de apenas 34 municipios sede en una sola oposición.

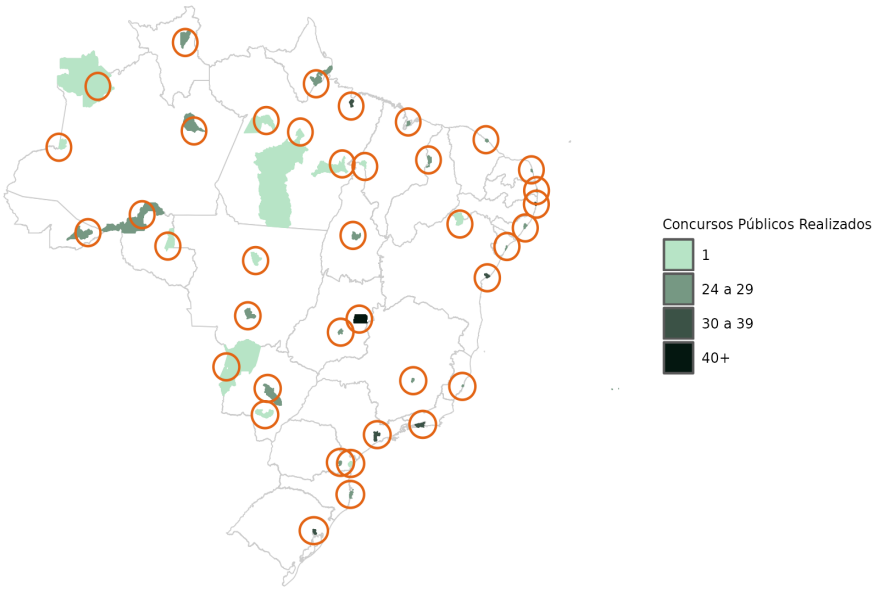
En un país con 5570 municipios y una vasta diversidad socioespacial, alcanzar un tope de 34 sedes es un dato alarmante. La media histórica se situaba en apenas 15 ciudades, reflejo de una cultura administrativa que concentra los exámenes exclusivamente en Brasilia o, como mucho, en las capitales estatales. Este aislamiento geográfico es uno de los principales obstáculos que debíamos afrontar.

En términos estadísticos, la media histórica es de quince ciudades, con una mediana de diecisiete. Identificamos un caso atípico en el que doce municipios albergaron exámenes una única vez, atendiendo a demandas específicas de organismos como el Incra y el ICMBio. En suma, el escenario era este: menos del 1 % de los municipios brasileños recibían oposiciones públicas federales.

Ante las experiencias internacionales debatidas hoy, se percibe la precariedad de un sistema en el que el Estado actúa en una fracción tan reducida de su territorio. Este mapa ilustra los 39 municipios que, en algún momento de la historia reciente, sirvieron como sede. Para fundamentar la

transición de este modelo hacia nuestra nueva propuesta, desarrollamos dos indicadores rigurosos: un índice de cobertura poblacional y otro de cobertura territorial.

Municipios sede de oposiciones entre 2008 y 2023, con un radio de alcance de 100 km desde la sede del municipio.



Fuente: Diapositiva presentada por Marco Aurélio Costa durante el Seminario Oposiciones – Hacerlo Diferente para Hacer la Diferencia (2023).

Para la metodología de cálculo, establecemos un radio de influencia de 100 km a partir de cada ciudad sede. Consideramos como población cubierta todos los centros urbanos contenidos en ese perímetro. Para el índice territorial, nuestro equipo utilizó el centroide de las sedes municipales, calculando el área efectivamente cubierta por ese radio de alcance.

¿Qué revelan los datos? El proceso selectivo histórico con mayor capilaridad (34 sedes) alcanzó al 54 % de la población. A primera vista, cubrir a más de la mitad de los brasileños parece positivo, pero este dato esconde una exclusión severa: el índice de cobertura territorial era de apenas el 10 %. Esto evidencia que el otro 46 % de la población está disperso por el 90 % del territorio nacional, desatendido por la presencia del Estado. Como bien señaló Tatiana, los costes de participación representan una

barrera real y excluyente.

> **“NO ES POSIBLE HABLAR DE DEMOCRATIZACIÓN DEL ACCESO, NI DE LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUERPO DE FUNCIONARIOS QUE REFLEJE LA DIVERSIDAD REGIONAL Y SOCIAL DEL PAÍS, SI LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS SELECTIVOS PERMANECE CENTRALIZADA.”**

En suma, la concentración en pocas ciudades sede implica una cobertura territorial limitada y, por consiguiente, una restricción severa del acceso. Los candidatos residentes en puntos distantes del territorio se ven obligados a asumir costes logísticos elevados, lo que desequilibra la competitividad y compromete el espíritu de igualdad de la función pública.

¿Cuáles son los objetivos centrales de esta propuesta? De forma objetiva, ampliar la cobertura territorial y demográfica, con el fin de mitigar las disparidades en las condiciones de participación y democratizar el acceso al Estado. El segundo objetivo es asegurar un cuerpo de funcionarios federales dotado de mayor diversidad regional y social.

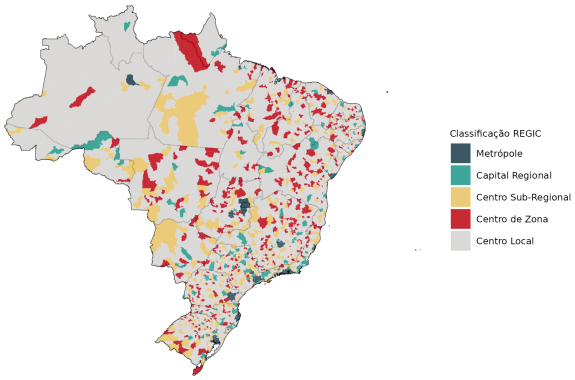
En la propuesta inicial, aplicamos un criterio de corte poblacional específico para las regiones Sur, Sudeste, Nordeste y Centroeste. Sin embargo, la región Norte recibió un tratamiento metodológico diferenciado. Esta distinción es necesaria dada la singularidad de la red urbana amazónica, cuyas distancias y dinámicas de desplazamiento exigen criterios de accesibilidad personalizados.

En las macrorregiones Sur, Sudeste, Nordeste y Centroeste, basamos nuestra selección en el estudio REGIC del IBGE. Este estudio es fundamental, ya que jerarquiza los municipios brasileños y mapea sus redes de dependencia e interacción, clasificándolos desde metrópolis y capitales regionales hasta centros locales.

Para estas cuatro regiones, establecemos como requisito mínimo que

el municipio estuviera clasificado al menos como capital regional, con una población superior a 100 000 habitantes. No obstante, para la región Norte, aplicamos un criterio de corte poblacional diferenciado de 75 000 habitantes. Esta calibración metodológica tuvo como objetivo garantizar una respuesta logística ágil, sin renunciar a la precisión técnica necesaria para la democratización de la oposición.

La clasificación de las ciudades brasileñas según el estudio REGIC (IBGE)



Fuente: Diapositiva presentada por Marco Aurélio Costa durante el Seminario Oposiciones – Hacerlo Diferente para Hacer la Diferencia (2023).

En la etapa subsecuente, de intermediación técnica, trabajamos para reducir redundancias logísticas. Como diversas capitales regionales presentan proximidad geográfica y superposición de sus radios de influencia, optamos por mantener el polo de mayor relevancia regional. Dada la alta concentración del sistema urbano brasileño, mantener todos los centros en ciertas áreas crearía una nueva forma de disparidad. En el estado de São Paulo, por ejemplo, la densidad de ciudades cualificadas permitiría que un candidato eligiera entre diez municipios vecinos para realizar el examen.

Para asegurar la igualdad de condiciones, realizamos el refinamiento de la red de sedes, privilegiando regiones de Brasil que anteriormente no estaban contempladas por la presencia del Estado. Buscamos centros capaces de albergar el proceso selectivo en estas áreas remotas, donde el ciudadano se enfrentaría a desplazamientos extenuantes, aun cuando tales polos presentaran contingentes poblacionales ligeramente inferiores a los criterios estándar.

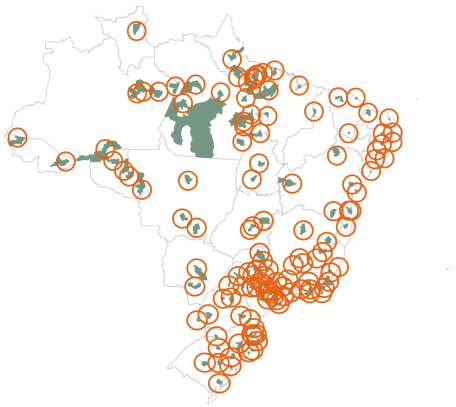
Esta fue la lógica estructurante de la propuesta. Para contextualizar la utilización del REGIC, cabe resaltar que se organiza en cinco niveles jerárquicos, y nuestra propuesta inicial priorizó los dos estratos superiores:

las metrópolis y las capitales regionales. Es fundamental señalar que el IBGE, en el ámbito de este estudio, opera con el concepto de «ciudad», que no es sinónimo de «municipio». La ciudad se concibe como un asentamiento poblacional. Por esa razón, seleccionamos solo un municipio polo dentro de cada asentamiento, evitando el privilegio excesivo de ciertas localidades. Así, nuestra base de análisis no fueron los 5570 municipios aislados, sino la red consolidada de asentamientos metropolitanos y capitales federales.

Este fue nuestro resultado preliminar. La propuesta inicial ya expandía la red a 129 ciudades. En esta fase, aplicamos estrictamente el criterio demográfico: municipios con más de 100 000 habitantes y clasificados como capitales regionales en las regiones Sur, Sudeste, Nordeste y Centroeste; y un umbral de 75 000 habitantes para la región Norte, todavía sin un criterio de corte regionalizado específico.

Con este primer ejercicio, el índice de cobertura poblacional dio un salto hasta el 83 %, pero la cobertura territorial alcanzó apenas el 28 %, un nivel aún reducido y marcado por redundancias logísticas. A partir de este diagnóstico, avanzamos hacia una nueva etapa metodológica, utilizando el estudio de las Regiones Geográficas Intermedias del IBGE para contrastar los datos e identificar las superposiciones de influencia.

Propuesta inicial: 129 ciudades



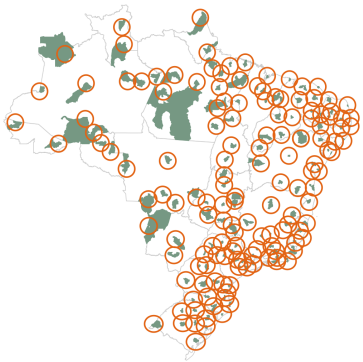
Fuente: Diapositiva presentada por Marco Aurélio Costa durante el Seminario Oposiciones – Hacerlo Diferente para Hacer la Diferencia (2023).

Identificamos que, de las 133 regiones intermedias existentes en Brasil, aproximadamente 40 no contemplaban ninguna ciudad en el criterio de corte inicial, mientras que otras presentaban múltiples sedes en una misma región. Realizamos, entonces, un ajuste refinado, suprimimos y añadimos

localidades hasta consolidar una segunda propuesta con 149 ciudades.

En esa etapa, excluimos 27 municipios e incorporamos otros 44, además de tres localidades con historial en procesos selectivos anteriores, con el fin de atender a las especificidades de los organismos adheridos. Con este reordenamiento, elevamos el índice de cobertura poblacional a casi el 90 %. La cobertura territorial avanzó hasta el 39 %, un incremento sustancial que corrigió distorsiones críticas de los escenarios precedentes.

La propuesta intermedia con 149 ciudades, incorporando la perspectiva regional y reduciendo las redundancias.



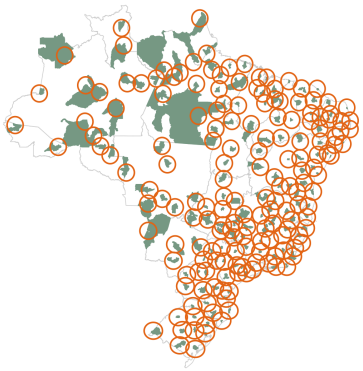
Fuente: Diapositiva presentada por Marco Aurélio Costa durante el Seminario Oposiciones – Hacerlo Diferente para Hacer la Diferencia (2023).

Como etapa final, estructuramos dos modelizaciones: una propuesta intermedia con 165 ciudades y la configuración definitiva con 180. Para viabilizar este refinamiento, utilizamos un sistema de simulación desarrollado por nuestro equipo de estadística, que permitía incluir municipios y medir, en tiempo real, el impacto en los índices de cobertura territorial y poblacional.

Realizamos múltiples ejercicios de simulación para identificar la estructura de ampliación que mejor equilibrara la accesibilidad geográfica y las demandas operativas de los organismos.

La propuesta de 165 ciudades incorporó ajustes estratégicos en Amapá, Amazonas y Pará; en el Nordeste, se priorizaron Bahía y Maranhão; en el Centroeste, los estados de Goiás, Mato Grosso do Sul y Mato Grosso; y en el Sudeste, Minas Gerais y São Paulo. Con este diseño, la cobertura poblacional superó el 90 % y la territorial rebasó el umbral del 45 %.

La propuesta final con 180 ciudades, ampliando la cobertura territorial y poblacional



Fuente: Diapositiva presentada por Marco Aurélio Costa durante el Seminario Oposiciones – Hacerlo Diferente para Hacer la Diferencia (2023).

En la configuración final, con 180 ciudades, alcanzamos el 94% de cobertura poblacional y el 48% de cobertura territorial. La síntesis de estos indicadores demuestra la expansión progresiva del alcance hasta llegar al umbral de la utilidad marginal decreciente. En otras palabras, hemos alcanzado el punto en el que la inclusión de nuevas localidades pasaría a generar ganancias poblacionales y territoriales residuales frente al complejo esfuerzo logístico exigido.

Por lo tanto, la propuesta con 180 ciudades representa el escenario ideal. Aunque puedan producirse ajustes marginales para atender demandas específicas, esta es una cifra óptima. Con poco más del 3% de los municipios brasileños, logramos asegurar el acceso de más del 90% de la población y garantizar una cobertura territorial cinco veces superior al modelo histórico. Es la materialización de un Estado más cercano y accesible.

Este resultado deriva de un criterio técnico riguroso. La configuración de las 180 ciudades, fundamentada en la REGIC, asegura que todos los centros subregionales brasileños estén contemplados. Es importante resaltar que, en un país de dimensiones continentales, existen municipios cuya extensión territorial equivale a la de países europeos, donde un radio de influencia de 100 kilómetros puede no abarcar la totalidad del área municipal. No obstante, mantuvimos la consistencia de los criterios establecidos para preservar la integridad y la claridad técnica de la propuesta.

En lo que respecta a los efectos esperados, la adopción de esta red de municipios proyecta un salto cualitativo en los indicadores de prestación

del servicio público. Esta descentralización inédita democratiza el acceso a la convocatoria federal a escala nacional y reduce drásticamente las barreras económicas para los candidatos, mitigando los costes de participación.

Este esfuerzo se suma a lo expuesto anteriormente sobre la unificación de la tasa de inscripción. Por lo general, desde la óptica de la administración, se discute el coste de la oposición solo desde el punto de vista del organismo. Sin embargo, en un país que pretende ser democrático, es fundamental considerar el coste del proceso selectivo desde la perspectiva de la población.

La descentralización es un paso esencial para que, a medida que esta cultura se consolide, personas de todo el territorio nacional tengan la oportunidad real de ingresar en las carreras de la función pública federal. Esperamos que, a largo plazo, esta iniciativa se traduzca en un cuerpo de funcionarios más diverso, que represente fielmente la diversidad social y espacial del país.

Álvaro de Freitas
Superintendente de Oposiciones de la Fundação Cesgranrio

La selección de la Fundação Cesgranrio para el Concurso Unificado es motivo de satisfacción y de un riguroso compromiso institucional. Por ello, hemos estructurado una presentación que destaque la trayectoria de la Fundação Cesgranrio, evidenciando los pilares que fundamentaron la decisión del MGI**. Nuestra institución fue creada en 1971 y, curiosamente, su génesis está intrínsecamente ligada a la realización de un proceso unificado: la selectividad unificada de Río de Janeiro. La premisa que guía al CPNU hoy en día es la misma que inspiró nuestra Fundación hace cinco décadas.

En 1971, un consorcio de diez instituciones federales, estatales y privadas fundó Cesgranrio como una entidad sin fines de lucro, orientada específicamente a la gestión de ese proceso unificado. Este modelo de examen de acceso a la universidad perduró hasta 1988, año clave en el que la Fundación expandió su actividad hacia el sector de las oposiciones. Posteriormente, en 1995, consolidamos una alianza estratégica con el Ministerio de Educación, a través del Inep, asumiendo la ejecución de las grandes evaluaciones educativas del país.

“LA FUNDAÇÃO CESGRANRIO FUE LA RESPONSABLE OPERATIVA DEL PRIMER SAEB Y DEL PRIMER EXAMEN NACIONAL DE CARRERAS UNIVERSITARIAS (PROVÃO). ADEMÁS, HEMOS EJECUTADO TODAS LAS EDICIONES DEL ENEM DESDE SU CREACIÓN EN 1998, CON EXCEPCIÓN DEL ÚLTIMO AÑO.”

Nuestra trayectoria incluye también la realización del primer Enade (entonces denominado ENC) y del primer Encceja, lo que avala nuestra experiencia en procesos de escala nacional.

En el sector de las oposiciones, la Fundação Cesgranrio cuenta con la experiencia operativa de los tres mayores procesos selectivos jamás realizados en Brasil: dos oposiciones del Banco do Brasil y uno de la Caixa Econômica Federal. El concurso del Banco do Brasil sigue siendo el mayor de la historia del país, con 1,6 millones de candidatos distribuidos en cerca de 170 ciudades.

Además de la solidez logística, Cesgranrio posee una sólida vertiente académica, ya que cuenta con facultad propia y un máster profesional en evaluación. Este elemento diferenciador garantiza que la elaboración de los exámenes se realice bajo rigurosos criterios científicos y en un entorno de máxima seguridad dentro de la propia institución.

Otro pilar innegociable es la accesibilidad. Trasladamos la experiencia del Enem (Examen Nacional de la Educación Secundaria) a todas nuestras oposiciones. Ofrecemos adaptaciones completas para asegurar la igualdad de condiciones, incluyendo exámenes en videolengua de signos (videolibras), braille, asistencia de lector y compatibilidad con lectores de pantalla. Se trata de una innovación consolidada que hoy en día define el estándar de nuestros procesos selectivos.

En el ámbito operativo, la Fundação Cesgranrio dispone de tres sedes de gran envergadura, que suman un total de 25.000 metros cuadrados de

área técnica. Contamos con un edificio exclusivo de 7.000 metros cuadrados dedicado estrictamente a las fases de aplicación y logística inversa.

En fechas recientes, concluimos con éxito la operación del Saeb (Sistema de Evaluación de la Educación Básica), aplicado a 7,2 millones de alumnos en los 5.570 municipios brasileños y sus distritos. Esta experiencia demuestra que poseemos la capilaridad necesaria para llegar a cualquier localidad del territorio nacional.

Para sostener esta red, mantenemos representaciones permanentes en todos los estados y en el Distrito Federal. Esta estructura logística se consolidó y puso a prueba a lo largo de las ediciones del Enem. Cabe recordar que en 2009, tras un incidente de filtración del examen, Cesgranrio fue convocada de urgencia para asumir la operación. A partir de aquel desafío, lideramos la construcción de la mecánica de seguridad y aplicación que hoy otorga al Enem el estatus de éxito absoluto en cuanto a integridad.

Nuestra capilaridad operativa, por tanto, es integral y ha sido probada bajo las condiciones más extremas. El Enem, bajo nuestra ejecución, ha llegado a aproximadamente 1.800 municipios y registró el récord de 8,7 millones de candidatos, lo que refrenda nuestra experiencia en la gestión de procesos de proporciones monumentales.

Como complemento a esta base logística, la inversión continua en tecnología constituye un pilar estratégico de la Fundação Cesgranrio. Mantenemos una estructura robusta dedicada a la innovación, con el objetivo de posicionar a la institución a la vanguardia de las soluciones para procesos selectivos públicos.

A través de alianzas con gigantes globales como Microsoft y Google, operamos con plataformas de alto rendimiento. Sin embargo, la inteligencia del sistema sigue siendo interna: todo el flujo de trabajo se desarrolla en un ecosistema integrado, desarrollado y gestionado de manera exclusiva por el equipo técnico de la propia Fundação Cesgranrio, lo que garantiza el control total sobre la seguridad y la eficiencia de los datos.

Un factor estratégico diferenciador, especialmente ante los retos de asignación de centros en exámenes recientes, es nuestro sistema de georreferenciación a través de la API de Google. En Río de Janeiro, por ejemplo, logramos que ningún candidato fuera asignado a más de 16 kilómetros de su residencia, con una distancia media de desplazamiento de tan solo 2,33 kilómetros. Este cruce inteligente entre la dirección del

participante y el centro de examen garantiza una logística optimizada que mitiga los grandes desplazamientos urbanos.

A la vez, operamos con una aplicación exclusiva para nuestros coordinadores. El día del examen, esta herramienta permite el seguimiento de todas las aulas en tiempo real. Los datos sobre el absentismo y las incidencias —como oscilaciones en el suministro eléctrico o imprevistos locales— llegan a nuestra central de forma instantánea. Disponemos de salas de monitorización de alta tecnología que respaldan la toma de decisiones inmediatas, lo que aporta una sólida capa de seguridad y control sobre la ejecución del concurso.

Más allá de la excelencia operativa, la Fundação Cesgranrio mantiene un firme compromiso con la responsabilidad social. Como institución sin fines de lucro, reinvertimos íntegramente nuestros recursos en proyectos socioculturales. Mantenemos iniciativas continuas de apoyo a las comunidades vecinas a nuestra sede y contamos con una trayectoria histórica y significativa en el fomento de la cultura nacional.

He querido exponer aquí, de forma concisa, la magnitud y la capacidad instalada de nuestra Fundação para que todos los implicados tengan absoluta tranquilidad respecto a nuestra selección para este proyecto. Aunque la designación de la entidad adjudicataria haya causado sorpresa en algunos sectores, reitero que estamos plenamente preparados para este reto.

El propósito de esta presentación ha sido demostrar que la Fundação Cesgranrio está completamente capacitada, además de reunir todas las condiciones técnicas, logísticas y éticas para realizar este proceso selectivo con excelencia. Muchas gracias por su atención.

CUOTAS EN EL ACCESO AL EMPLEO PÚBLICO: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Maria Aparecida Chagas Ferreira: Directora de Provisión y Movilidad de Personal del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Delton Aparecido Felipe: Investigador de la Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as.

Mislene Metchacuna: Directora de Administración y Gestión de la Funai.

Márcia Lima: Secretaria de Políticas de Acciones Afirmativas, Combate y Superación del Racismo del Ministério da Igualdade Racial (MIR).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

La mesa de clausura de este seminario consolidó el diagnóstico crítico de una década de políticas de acción afirmativa, evidenciando la necesidad de reforzar la reserva de plazas para garantizar una burocracia representativa. El debate enfatizó que la inclusión étnico-racial en la función pública constituye una estrategia de eficiencia estatal, proyectando un futuro con mayores mecanismos de control y una ampliación del alcance social de las cuotas. Asimismo, se destacó la importancia de la inclusión explícita de quilombolas e indígenas, así como el blindaje jurídico contra el fraude mediante la verificación de la autodeclaración y la aplicación de las cuotas sobre la oferta global de plazas, asegurando así que la función pública refleje la pluralidad de la sociedad brasileña.

Maria Aparecida Chagas Ferreira
Directora de Provisión y Movilidad de Personal del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Iniciamos nuestra mesa de clausura tras una jornada de debates extremadamente productivos, enriquecidos por perspectivas internacionales y reflexiones profundas sobre el contexto brasileño. Como hemos observado a lo largo del seminario, la convergencia de los temas amplía nuestra responsabilidad de consolidar las conclusiones en directrices prácticas. Integramos ahora una mesa sugerente cuyo título propone un análisis imprescindible: «Cuotas: pasado, presente y futuro».

Al revisar el pasado, observamos que la Ley de Cuotas en la función pública, que cumplirá su primer decenio el próximo año, ha sido un eje central de nuestros debates. Es innegable que la legislación promovió avances estructurales; sin embargo, reconocemos con claridad la necesidad de perfeccionar su aplicación para garantizar que los resultados sean aún más efectivos e inclusivos.

Una de las mejoras necesarias atañe a la eficacia de la norma. Aunque la Ley n.º 12.990 establece la reserva del 20 % de las plazas para personas negras en cada convocatoria, el informe más reciente de la Enap indica que todavía estamos lejos de alcanzar ese objetivo. En el periodo comprendido entre 2014 y 2020, el índice de ocupación efectiva se situó únicamente en el 15 %.

Como destacó nuestra ministra en su intervención de apertura, hemos hecho frente a un grave vacío en la convocatoria de oposiciones en los últimos años. Esta brecha impidió que la ley dispusiera del espacio necesario para alcanzar su plena madurez. Además, identificamos obstáculos críticos en su ejecución, como el fraccionamiento de plazas en las bases de las convocatorias, una práctica que pulveriza las oportunidades y, en la práctica, inviabiliza la aplicación real de las cuotas para los candidatos negros.

El modelo de aplicación adoptado hasta la fecha ha dado lugar a una invisibilidad persistente de las personas negras en diversas carreras de la Administración del Estado, especialmente en aquellas de mayor retribución y prestigio. Los datos son alarmantes: nosotras, las mujeres negras, no alcanzamos siquiera el 5 % de la composición de algunas de estas profesionales. En ciertas carreras estratégicas, la representatividad de las personas negras es nula.

Este diagnóstico retrospectivo define nuestro punto de partida y el escenario que estamos decididos a transformar. La transición que

perseguimos se materializa en el presente que vivimos hoy. Como se ha debatido a lo largo de este seminario, nos hallamos ante la oportunidad histórica de aplicar la política de cuotas bajo nuevos enfoques, con el objetivo de lograr una inserción amplia, diversa y representativa en el Poder Ejecutivo Federal.

> **“EL PROCESO SELECTIVO NACIONAL UNIFICADO MATERIALIZA ESTA OPORTUNIDAD CONCRETA DE TRANSFORMACIÓN. NUTRIMOS EXPECTATIVAS ELEVADAS Y TRABAJAMOS INTENSAMENTE PARA QUE LOS OBJETIVOS DE REPRESENTATIVIDAD SEAN, DE HECHO, ALCANZADOS.”**

El CPNU (Concurso Público Nacional Unificado/Proceso Selectivo Unificado) establece un hito histórico: la reserva de plazas para personas indígenas en el cuadro de profesionales de la Funai. En consonancia con el relato de experiencia de Ana Lúcia, hemos desarrollado una mejora reguladora por medio de la Instrucción Normativa (IN) n.º 23, publicada este año. El propósito central de esta norma es hacer frente al desafío del fracionamiento de plazas, lo que garantiza que el derecho a las cuotas se aplique sobre el total de las vacantes ofertadas, sin las dispersiones que comprometían la política de acción afirmativa en el pasado.

Ya hemos identificado convocatorias que innovan en la aplicación de las cuotas para mitigar la fragmentación, utilizando criterios como el sorteo público para la reserva de plazas. El Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) constituye un ejemplo emblemático de cómo es viable aplicar la legislación a fin de alcanzar su objetivo primordial, incluso en estructuras complejas fuera del ámbito académico.

En lo que atañe al fortalecimiento del presente, la IN n.º 23 establece un mecanismo fundamental de supervisión por parte del MGI. A partir de ahora, las unidades de gestión de personal de los organismos convocantes están obligadas a registrar formalmente a las personas que ingresen por la

vía de la reserva de plazas. Este seguimiento es lo que nos permitirá evaluar, con precisión, la eficacia de la política y el perfil real de la nueva función pública federal.

El registro efectivo de quienes ingresan mediante cuotas es un pilar fundamental, puesto que cualquier política pública desprovista de seguimiento y evaluación acaba confinada a un limbo institucional. Quienes conozcan el estudio de la Enap notarán que la recopilación de datos exigió un esfuerzo hercúleo por parte de investigadores comprometidos. Esto ocurrió precisamente porque nuestro sistema de personal todavía carece de información estructurada sobre la aplicación de la ley. Hasta la fecha, no disponemos de datos sistémicos precisos que identifiquen quién ha ingresado a través de la reserva de plazas.

Ante esta realidad, me gustaría instar a los colegas aquí presentes a proyectar el futuro. Sin descuidar el legado del pasado ni los desafíos del presente, nuestra prioridad debe ser trazar los caminos para consolidar lo que ya se ha debatido ampliamente: la ampliación de la representatividad brasileña en la Administración Pública Federal y, por extensión, en los poderes Legislativo y Judicial, así como en las demás entidades territoriales.

Nuestro objetivo es perseguir la democratización del acceso al empleo público. Pregunto, por tanto, a los colegas: ¿qué camino debemos trazar para que podamos alcanzar ese futuro, de hecho, representativo?

Delton Aparecido Felipe
Investigador de la Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as

Es una profunda satisfacción participar en este seminario. Tras una jornada de debates intensos, me encuentro ante el sugerente desafío de responder a la interpelación de Cida Chagas y de dialogar con las voces que, a lo largo de este encuentro, han expresado el deseo común de construir una convocatoria que refleje, de forma fidedigna, la diversidad brasileña.

Acepto esta invitación en nombre de la Associação Brasileira de Pesquisadores e Pesquisadoras Negros e Negras (ABPN), una institución con 23 años de trayectoria y un cuerpo de aproximadamente 5000 asociados. Nuestra red abarca desde estudiantes de educación secundaria hasta posdoctores, docentes y depositarios de saberes populares. Es desde este lugar de enunciación (lugar de fala) —el de hombres y mujeres negros dedicados a la reflexión y la mejora de las políticas públicas en Brasil— desde donde presento mis consideraciones.

La interpelación que he recibido es profunda. Mi preocupación central radica en proyectar el Brasil del futuro, haciéndome eco de una premisa fundamental: planificar el acceso a la función pública significa, en última instancia, planificar la propia arquitectura del Estado.

Pensar en las oposiciones exige, por fuerza, concebir el perfil del Estado que deseamos. Me gustaría centrarme de manera específica en la docencia. Hablo desde mi experiencia como profesor en la Universidade Estadual de Maringá (UEM) e investigador en la FGV, donde coordino iniciativas de diversidad. Toda carrera que vislumbramos está modelada por la formación académica. Es fundamental que los estudiantes, independientemente de la trayectoria elegida, encuentren en el cuerpo docente una referencia viva de diversidad. La pluralidad en el último eslabón del Estado depende de la pluralidad en la base de la formación.

Al evaluar el decenio de la Ley n.º 12.990 y su impacto específico en la carrera docente, resulta necesario mapear los obstáculos y formular estrategias que aseguren la representatividad efectiva. La ABPN mantiene un observatorio de acciones afirmativas, con investigadores distribuidos por todas las regiones del país, dedicados a medir el impacto de las reservas de plazas para alumnos y docentes en sus respectivas instituciones.

Vengo sosteniendo que el debate sobre las oposiciones y las cuotas raciales debe abarcar el ciclo completo de inclusión, el cual comprende el acceso, la permanencia (tanto material como simbólica) y el éxito, materializado en la promoción profesional.

Un elemento determinante, que a menudo se subestima, es que la presencia de docentes negros constituye, por sí misma, una política de permanencia para los estudiantes negros. Bajo esta perspectiva, la Ley n.º 12.990/2014 se revela como un instrumento indispensable para la modernización y la actualización de las políticas de equidad en la enseñanza superior brasileña.

Las evidencias científicas demuestran que, aunque muchos estudiantes superan los obstáculos de permanencia material, la permanencia simbólica constituye un desafío complejo. La presencia de un cuerpo docente que sirva de referencia e interlocutor cualificado es determinante para que el alumno desarrolle un sentido de pertenencia y, en un futuro, vislumbre la carrera académica o el ingreso en los cuerpos del Estado por medio de oposiciones.

Para fundamentar esta tesis, recurro al estudio fundamental de los profesores Luiz Mello (UFG) e Ubiratã Rezende. Ellos realizaron un análisis al

detalle de las bases de las convocatorias publicadas entre 2014 y 2018 para verificar la aplicabilidad de las cuotas en la docencia superior. El trabajo fue exhaustivo e implicó el examen individual de los procesos selectivos en 63 universidades y 38 institutos federales, cubriendo todo el territorio nacional.

“LA CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO ES ALARMANTE: LA RESERVA DE PLAZAS PARA DOCENTES NEGROS EN LAS INSTITUCIONES FEDERALES QUEDÓ, DE FORMA DRÁSTICA, POR DEBAJO DE LAS EXPECTATIVAS LEGALES.”

En las universidades, en particular, el índice de plazas ofertadas de forma efectiva por la vía de las cuotas no alcanzó la cota del 10 %, situándose, en términos reales, por debajo del 5 % en el periodo analizado. Estos indicadores evidencian que la aplicación de la Ley n.º 12.990 enfrentó severas barreras estructurales en el entorno académico durante sus primeros años de vigencia.

Tal como han señalado otros ponentes, la ejecución de unas oposiciones exige una gestión cualificada y voluntad política para que la diversidad se materialice. No obstante, observamos en el seno de las instituciones ciertas maniobras administrativas que, en la práctica, inviabilizan las acciones afirmativas.

La estrategia más recurrente es la fragmentación excesiva de las plazas por especialidades o subáreas. Al fraccionar las bases de la convocatoria en múltiples áreas con una sola plaza cada una, la institución evita alcanzar el quórum necesario que activaría la obligatoriedad de la reserva del 20 %.

A modo de ejemplo: en una facultad de Pedagogía, en lugar de lanzar una convocatoria unificada con diez plazas para el departamento, se dividen las oportunidades en diez áreas distintas con una plaza cada una, neutralizando el mandato legal.

El ejemplo de la Pedagogía es emblemático: se publican convocatorias distintas para Metodologia de Ensino y Prática de Ensino. Aunque son campos correlacionados, la administración aborda los procesos selectivos como procedimientos aislados. Esta fragmentación

termina por obstruir el flujo de representatividad, lo que impide que los alumnos beneficiarios de las cuotas de hoy encuentren, más adelante, un cuerpo docente que también ingresó por medio de acciones afirmativas, rompiendo así el ciclo de reflejo necesario en la academia.

A esto se suma el obstáculo de las interpretaciones restrictivas. Incluso en escenarios con quórum suficiente para la reserva (como en convocatorias con tres plazas), la aplicación de la ley choca con lecturas jurídicas conservadoras. Necesitamos, por tanto, cualificar la puesta en marcha de estos procesos selectivos.

Diseñar unas oposiciones es diseñar el futuro de la nación. Esto exige reconocer que las políticas públicas de inclusión son el motor de nuestra transformación social.

Ya no podemos aceptar el argumento de que los obstáculos administrativos o jurídicos inviabilizan el bloqueo de las transformaciones estructurales. Si la premisa de este seminario es hacer las cosas de otro modo para marcar la diferencia, nuestra base debe ser el Derecho Antidiscriminatorio y los marcos legales que ya autorizan una distribución equitativa de las plazas. Surge, entonces, la siguiente pregunta: tras este decenio de vigencia de la ley, ¿cuál será el destino de las plazas que se dejaron de reservar para personas negras? ¿Se tratarán estas oportunidades como un pasivo irrecuperable?

En sectores como el Judicial y la Medicina, que permanecen en su mayor parte blancos, el debate sobre la proporcionalidad en la asignación de plazas es inapelable. Ante el historial de bases de convocatorias que omitieron la reserva para docentes negros e indígenas, debemos conocer si, en los próximos procesos selectivos, ¿no sería oportuno dirigir estas oportunidades en exclusiva a estos colectivos? No podemos permitir que transcurran diez años más bajo una nueva legislación que todavía admita maniobras jurídico-administrativas capaces de vaciar su efectividad.

Es desde este *lugar de enunciación* (*lugar de fala*) desde donde nosotros, investigadores e investigadoras negros, reivindicamos no solo la apertura de nuevas convocatorias, sino la eficacia sustantiva en su aplicación. Comprendemos que la gestión de estos procedimientos a menudo choca con resistencias institucionales; no obstante, ya disponemos de paradigmas de éxito. En la ABPN, articulamos el grupo Negras Reitorias, compuesto por doce rectores y rectoras que ocupan puestos de alta dirección y materializan el compromiso con la equidad.

Estos gestores han ratificado que es viable romper con el *status quo.* Demuestran que, por medio del diálogo técnico-científico y de consultas

jurídicas fundamentadas, es posible diseñar estrategias para una inclusión efectiva de docentes negros. ¿Y por qué reitero con tanta insistencia la importancia de la carrera docente?

No existe economista, graduado en Derecho o administrador que no haya pasado por la experiencia de las aulas. Como profesor apasionado por mi oficio, entiendo al docente como la esperanza, aquel que ampara e incentiva al alumno a persistir, incluso ante las adversidades. Por este motivo, planificar el acceso a la docencia es diseñar la propia base de nuestra formación nacional.

Aunque las universidades debían ser los baluartes de la Ley n.º 12.990/2014, el impacto real todavía se muestra insuficiente. Como se ha evidenciado, hubo instituciones que, en los primeros ocho años de la norma, no reservaron ni una sola plaza para docentes negros debido a la fragmentación deliberada de las bases de las convocatorias. Ante este escenario, ¿falta oferta de plazas o falta disposición política para una gestión inclusiva?

Hace poco, presencié el poder de movilización de un colectivo negro que logró incluir Psicología y Relaciones Raciales como asignatura obligatoria. Es de esa capacidad de repensar los saberes de lo que hablamos. No existe un futuro innovador sin la presencia negra e indígena. La verdadera innovación reside en la diversidad de pensamiento de los sujetos que manejan la tecnología. No hay forma de concebir una democracia plena en Brasil sin nuestra presencia. Muchas gracias.

Mislene Metchacuna
Directora de Administración y Gestión de la Funai

Agradezco al MGI y a la Enap la organización de este seminario, de una relevancia fundamental para el actual momento de reconstrucción y cualificación de las políticas públicas brasileñas. En nombre de la Fundação Nacional dos Povos Indígenas (Funai), expreso que nos sentimos profundamente acogidos por este foro de debate y decisión.

Para contextualizar, la Funai es el brazo indigenista del Estado y, a lo largo de la historia, hace frente a desafíos para encontrar la representatividad adecuada en los espacios institucionales. Me siento, por tanto, plenamente identificada con las exposiciones que me han precedido, de forma especial con las reflexiones del profesor Delton Felipe.

Soy indígena del pueblo Ticuna, originaria del Amazonas, e integro la plantilla de empleados públicos de la Funai desde hace 11 años. Mi

trayectoria es fruto directo del proyecto de reestructuración y expansión de las universidades públicas en la región norte, una de las zonas más remotas del país. Fue ese proceso de democratización de la enseñanza el que me otorgó las condiciones para ingresar en la función pública federal por medio de la convocatoria de 2010, cuyo examen realicé en el municipio de Tabatinga.

Mi experiencia corrobora lo expuesto por el colega del Ipea: es fundamental realizar estudios que permitan llegar a las zonas de difícil acceso y a las poblaciones que, con frecuencia, quedan excluidas por falta de recursos económicos para desplazarse a las capitales o para costear las tasas de inscripción. Me considero el resultado de un proyecto de inclusión que todavía es tímido en las regiones más remotas, sobre todo en la Amazonia. Resulta muy representativo, en este momento, poder aportar mi voz y ocupar este espacio como mujer indígena.

Cuando debatimos sobre la necesidad de cuotas o acciones afirmativas para los pueblos indígenas, percibimos que todavía nos encontramos un paso por detrás en relación con la lucha histórica del movimiento negro, el cual ya ha obtenido avances más consolidados. En nuestro caso, las reivindicaciones se hallan aún en una fase inicial.

Venimos de un pasado histórico marcado por intentos de blanqueamiento racial y, al contemplar este pleno tan diverso y hermoso, me pregunto: además de mí, ¿hay otros indígenas presentes? El silencio o la baja representatividad en este lugar demuestra todo lo que nos queda por avanzar para viabilizar que más indígenas ocupen estos puestos en las estructuras públicas a través de oposiciones.

A pesar de que la garantía de cuotas en las universidades constituye un avance reciente, la escasa presencia de indígenas en espacios como este todavía persiste. Yo misma ingresé en la enseñanza superior por el turno de acceso general. Tras mi trayectoria, otros lograron ingresar por la vía de la reserva de plazas, lo cual representa un progreso, pero las cifras son aún muy discretas.

En las oposiciones federales, este escenario es todavía más restringido. En la convocatoria de la Funai de 2010, de la que formo parte, solo nueve indígenas obtuvieron plaza por el turno de acceso general. En el proceso selectivo de 2016, esa cifra descendió a ocho.

“ESTOS DATOS DEMUESTRAN LA URGENCIA DE INCLUIR A LAS PERSONAS INDÍGENAS EN LAS ESTRUCTURAS ESTATALES.”

El Estado no es una entidad abstracta, está integrado por personas. Por ello, resulta fundamental que el cuerpo de funcionarios cuente con una mirada cualificada y comprometida con la inclusión de personas negras, indígenas, personas con discapacidad (PCD) y mujeres. Vivimos hoy un momento más propicio, con un gobierno orientado a las políticas sociales y atento a las particularidades de una población brasileña multicultural y étnicamente diversa. Este seminario nos convoca a la reflexión, pues nosotros, empleados de la Funai, sabemos que todavía nos enfrentamos a resistencias internas y externas.

Necesitamos romper con la inercia institucional y ser aceptados como profesionales que poseen las condiciones necesarias y la capacidad para integrarse en la función pública. A menudo, la inclusión social se aborda únicamente como un discurso vacío. En la práctica, sin embargo, aún percibimos restricciones, incomodidad y una desconfianza velada sobre la viabilidad de nuestra presencia.

Por todo lo expuesto, resulta fundamental reiterar que no estamos hablando de privilegios, sino de acciones afirmativas necesarias y tardías. Es agotador que, en pleno siglo XXI, todavía debamos luchar por lo evidente, al insistir en demostrar nuestra competencia. Enfrentamos un pasado reciente en el que el discurso oficial abogaba por la extinción del único organismo indigenista del país y el fin de los pueblos indígenas, considerados de forma errónea como obstáculos para el progreso y el desarrollo económico.

Superada esa fase innecesaria de la historia de nuestro país, debemos unir fuerzas para garantizar que las acciones afirmativas se consoliden de hecho. En la actualidad, contamos con la oportunidad de la reserva de plazas para indígenas en las oposiciones de la Funai. No obstante, constituye un hondo anhelo que esta política se extienda a otras organizaciones e instituciones públicas.

Espero que logremos avanzar paso a paso. Aún existe cierto temor y cuestionamientos sobre cuáles son nuestras intenciones al ocupar estos espacios. Es preciso señalar lo obvio: somos tan humanos como cualquier

ciudadano. Poseemos culturas y lenguas diferenciadas, pero compartimos los mismos principios y el deber de colaborar con la administración pública. Nuestra contribución aspira a una gestión efectiva que respete y garantice las diferencias constitutivas de la sociedad brasileña.

En Brasil, sumamos más de un millón y medio de personas indígenas, lo que representa cerca del 1 % de la población. Por desgracia, nuestra trayectoria está marcada por procesos históricos de intento de eliminación y borrado de identidades, un desafío compartido con la población negra. Gracias a la resistencia de los movimientos sociales e indígenas, conquistamos avances en la Constitución Federal, como el artículo 5.º, que asegura la igualdad de todos ante la ley.

Sin embargo, nos corresponde a nosotros, los gestores públicos, reflexionar sobre en qué medida hemos contribuido a que esa igualdad se materialice en la práctica. Enfrentamos desafíos complejos, ya sea en el Congreso Nacional o en las diversas fuerzas políticas dentro del gobierno. En muchas ocasiones, la continuidad de las políticas depende de la orientación de la administración de turno, la cual aborda las acciones afirmativas como si fuesen una amenaza o un riesgo para la sociedad cuando, en realidad, constituyen un mecanismo de justicia.

En la Funai, este desafío es una demanda histórica de los movimientos indígenas en todo el territorio nacional. Aunque dispongamos, por primera vez, del Ministério dos Povos Indígenas, esto por sí solo no resulta suficiente. Es fundamental que podamos aportar un nuevo rostro a la función pública, transformándola en algo verdaderamente representativo de la diversidad brasileña.

El Concurso Público Nacional Unificado/Proceso Selectivo Unificado surge con la propuesta de garantizar la participación de los pueblos indígenas que viven en sus territorios y que, como he mencionado, carecen de condiciones para acceder a convocatorias tradicionales. Confío en que nos hallamos en un momento propicio para avanzar y, a medio y largo plazo, transformar el rostro del Estado. Garantizar estos espacios no constituye un acto de confrontación, sino la condición necesaria para que la democracia se consolide por completo.

Esperamos que la Funai y los pueblos indígenas nunca más reciban un trato de desdén por parte de gobierno alguno. La labor que realizamos busca defender derechos fundamentales en un contexto de crisis climática que afecta a todos, con independencia de la clase, el color o el género. Los pueblos indígenas y la Funai tienen la responsabilidad y el deber de

asegurar estos espacios de preservación y vida; sin embargo, para lograrlo, nuestras demandas deben ser escuchadas de forma efectiva.

Concluyo felicitando a la organización del evento y citando a un líder del pueblo Xucuru: «Diga al pueblo que avance». Estamos aquí para avanzar juntos.

Me gustaría añadir un dato fundamental. Según el último censo, sumamos 1,7 millones de personas indígenas en Brasil. No obstante, dentro de la Administración Pública Federal, esta presencia es casi inexistente. En un universo de cerca de 500 000 empleados públicos del Poder Ejecutivo, solo el 0,3 % se autodeclara indígena.

Nuestro objetivo con este trabajo es, de hecho, avanzar para revertir este escenario, transformando la presencia indígena en una realidad en la administración pública, a fin de que estas personas puedan actuar de forma directa en la formulación y en la ejecución de sus propias políticas y acciones. Gracias.

Márcia Lima
Secretaria de Políticas de Acciones Afirmativas, Combate y Superación del Racismo del Ministério da Igualdade Racial (MIR)

Me gustaría destacar las directrices que fundamentan este nuevo diseño de las políticas de acciones afirmativas. Disponemos del bagaje crítico de diez años de la Ley n.º 12.990/2014, un legado que nos revela la urgencia de avanzar en puntos donde la legislación anterior se mostró tímida o donde la interpretación jurídica terminó por levantar barreras al acceso.

Nuestra propuesta, en constante mejora, se centra en garantizar que la reserva de plazas se transforme en una realidad tangible en todas las fases del proceso selectivo. Esto exige abordar de cara el fraccionamiento de plazas y establecer unos criterios de heteroidentificación más claros. Los objetivos consisten en asegurar la seguridad jurídica del procedimiento y consolidar la legitimidad social de esta política.

Trabajamos bajo la premisa de que la diversidad en la función pública trasciende el ámbito de la justicia social. Es una cuestión de eficiencia del Estado. Una estructura gubernamental incapaz de reflejar la pluralidad de su sociedad afrontará, de forma inevitable, dificultades para formular políticas públicas que resulten eficaces para esa misma población.

Deseo presentar los datos que sustentan esta tesis y justifican nuestra propuesta de ampliar los porcentajes de reserva, así como la inclusión de nuevos colectivos, como los pueblos indígenas, en el texto legal que someteremos a la consideración del Congreso Nacional.

Un eje central de este proceso es la gran coordinación institucional. El Ministério da Igualdade Racial, en colaboración directa con el Ministério da Gestão e da Inovação, se ha dedicado por entero al diagnóstico y al tratamiento de las dificultades que presenta la legislación actual.

Hoy, voces como las de Frei David y Delton Felipe han aportado puntos fundamentales que refuerzan nuestra convicción. Más allá de revisar el texto legal, analizamos a fondo el conjunto de estudios producidos en la última década. Es necesario resaltar la importancia de las investigaciones desarrolladas por la Enap y por el Ipea a cargo de empleados públicos negros que, desde 2014, acompañan, supervisan y diagnostican el impacto de la Ley n.º 12.990.

Todo este caudal de conocimiento científico ha servido de base para la propuesta de renovación legislativa que hemos elaborado. Afrontamos ahora una cuestión crucial de calendario: el compás político. La renovación de las cuotas debe estar ratificada a más tardar el 9 de junio de 2024.

Trabajamos a conciencia en función de ese plazo. A pesar de haber iniciado el proceso con mucha antelación, sabemos que los tiempos parlamentarios poseen sus propias dinámicas. Por este motivo, estructuramos este grupo de trabajo, localizamos los problemas estructurales y estamos movilizados para garantizar la continuidad y la mejora de esta política de Estado.

El fraccionamiento de plazas constituye un problema sistémico, con una incidencia crítica en las universidades. Como bien ha señalado Delton Felipe, disponemos de propuestas sólidas para avanzar en la legislación, pero nos enfrentamos al desafío de la autonomía universitaria. Por tal razón, la política afirmativa debe capilarizarse y trabajarse en esos espacios institucionales.

Nuestra propuesta actual se ampara de forma estricta en los datos y se fundamenta en el Estatuto de la Igualdad Racial para definir al público beneficiario.

> **“ESTAMOS INNOVANDO AL INCLUIR A QUILOMBOLAS E INDÍGENAS EN ESTA NUEVA VERSIÓN, AL PROPONER LA ELEVACIÓN DE LA RESERVA DEL 20 % AL 30 %.”**

Asimismo, buscamos reducir de tres a dos plazas el quórum mínimo en las convocatorias para la aplicación obligatoria de la cuota; una medida directa para neutralizar la dispersión de oportunidades y garantizar la eficacia de la ley.

Otro pilar fundamental de nuestra reforma es la revisión de los procedimientos de verificación. Proponemos la transición de la nomenclatura hacia la «confirmación de la autodeclaración». Este cambio es estratégico: el término *heteroidentificación* puede sugerir erróneamente que el Estado está invalidando la identidad del sujeto, lo que fomenta inseguridad jurídica. En nuestro diseño, el candidato ejerce su derecho a partir de la autodeclaración, y la función de la comisión es, estrictamente, confirmar dicha condición técnica.

La comisión no tiene la prerrogativa de identificar al individuo, sino de validar la declaración por él presentada. Adoptamos este refinamiento técnico para viabilizar el avance de la materia en el Congreso, dado que el tema es de extrema sensibilidad. En el Proyecto de Ley de Cuotas para la Educación Superior, por ejemplo, dispositivos semejantes fueron suprimidos en el Congreso de los Diputados. En el Senado, enfrentamos enmiendas que visaban extinguir cualquier mecanismo de verificación.

Es necesario encontrar caminos para superar las resistencias. La legislación, por sí sola, no sustituye a la política activa y a la vigilancia permanente contra fraudes en el seno de las universidades y demás espacios institucionales. Vivimos un escenario de tensión constante que exige atención redoblada. Mientras que la Ley n.º 12.990/2014 se centraba en la población negra y mestiza (“pretos y pardos”), nuestra propuesta actual expande este alcance para incluir, de forma explícita, a quilombolas e indígenas.

Nuestra mayor urgencia reside en el cronograma de aprobación, dado el exiguo plazo de vigencia remanente. No obstante, el trabajo preparatorio ha sido exhaustivo: consolidamos evaluaciones de

implementación, resoluciones oficiales y las directrices de la ADC 41[9] del Supremo Tribunal Federal, nuestro documento de referencia. Provistos de datos detallados de la Secretaría de Gestión de Personal del MGI, poseemos el diagnóstico preciso de por qué la implementación enfrentó tantos obstáculos y, lo que es más importante, de cómo pretendemos superarlos.

Otro punto que buscaremos perfeccionar son los detalles técnicos que permiten eludir la legislación. En la actualidad, nos encontramos con bufetes de abogados especializados en litigar contra la Ley n.º 12.990/2014 y contenidos digitales que instruyen sobre cómo actuar ante una comisión de heteroidentificación. En definitiva, se ha consolidado una industria de mecanismos para defraudar al sistema.

Para combatir este escenario, nos estamos enfocando en aspectos cruciales, como la dinámica de cobertura de las plazas de turno libre y la estructuración de bolsas de trabajo específicas. Un problema crónico reside en la apertura de procesos selectivos con apenas dos plazas, en los que la reserva inmediata no es exigida por ley. Con todo, si a lo largo de la validez del concurso surgen nuevas vacantes, la cuota termina siendo relegada en estas convocatorias extraordinarias.

Mitigar todas estas brechas jurídicas es un desafío complejo, pero estamos avanzando. Diagnosticamos que el bajo cumplimiento de la ley deriva, a menudo, de esta divergencia entre la convocatoria original y los llamamientos posteriores. Nuestra propuesta busca acotar jurídicamente esta laguna, garantizando que la reserva incida sobre el número total de llamamientos, y no solo sobre el número inicial de la convocatoria.

El fracionamiento de plazas es el desafío central que estamos empeñados en solucionar, lo que nos conduce de nuevo a la imperativa articulación política. En el contexto universitario, el modelo de oposiciones por departamento es anterior a la legislación vigente, pero urge alterar su lógica. Si la institución anuncia un total de cien plazas, la reserva debe incidir sobre esta oferta global, antes de que cualquier convocatoria las fragmente.

La cuestión siguiente es el criterio de asignación: ¿hacia dónde dirigir la plaza del beneficiario de la cuota? Defiendo la creación de parámetros objetivos, priorizando, por ejemplo, departamentos con nula o bajísima representatividad étnico-racial. Tenemos áreas estratégicas sin un único

[9] La ADC 41/STF es la sentencia del Supremo Tribunal Federal que declaró la constitucionalidad de la Ley n.º 12.990/2014. El tribunal fijó jurisprudencia al determinar que la reserva de plazas para personas negras en los procesos selectivos públicos es legítima y necesaria para superar las desigualdades históricas, sirviendo como criterio jurídico vinculante para todas las convocatorias federales.

docente negro. No obstante, el rigor de tales criterios difícilmente puede ser agotado en el texto de la ley, bajo el riesgo de colisionar con el principio de autonomía. Por ello, reitero que es fundamental combinar la dimensión legal con la dimensión política. La ley no sustituye a la vigilancia crítica y a la militancia dentro de las instituciones. Me parece indispensable señalar que la respuesta a las demandas que oímos hoy pasa por la ocupación política de estos espacios de decisión.

La ley es nuestro instrumento de eficacia. Aunque Brasil es signatario de convenios internacionales desde la década de 1950, sabemos que los acuerdos diplomáticos, por sí solos, no erradican la discriminación. Con todo, estos marcos son la base de nuestras decisiones. Cuando elaboramos un informe de fondo para un proyecto de ley, fundamentamos nuestra argumentación en dichos tratados, en el Estatuto de la Igualdad Racial[10] y en la jurisprudencia consolidada del STF.

En la actualidad, el Gobierno Federal dispone de un marco jurídico que nos respalda para avanzar con las acciones afirmativas, temas sensibles en el debate público. Ya hemos demostrado nuestra capacidad de articulación al aprobar la revisión de la Ley de Cuotas en la educación superior. Este proceso fue complejo, pero victorioso, bajo la conducción de la diputada Dandara Tonantzin y del senador Paulo Paim.

Seguiremos ahora el mismo procedimiento de excelencia para la renovación de la Ley 12.990. Somos conscientes de los contratiempos políticos, pero este es el momento de ampliar el debate. Con el texto sustitutivo a punto de ser publicado en el Senado, podremos dialogar con total transparencia. Aseguro que todas las urgencias abordadas en este seminario han sido integradas en nuestra propuesta.

El trabajo técnico está listo y ahora entramos en la fase de la articulación política. Ya hemos realizado dos audiencias públicas y he conversado con la diputada Dandara para planificar la presentación del proyecto a la bancada parlamentar negra tan pronto como se inicie la tramitación en la comisión de justicia [o CCJ]. Vamos a la lucha con un texto que respeta las limitaciones constitucionales, pero que posee la ambición de conferir una nueva identidad a esta política. Los últimos diez años han sido muy tímidos y necesitamos avances reales. Muchas gracias.

[10] El Estatuto de la Igualdad Racial (Ley n.º 12.288/2010) es el instrumento jurídico que consolida derechos y directrices para superar las desigualdades étnico-raciales en Brasil. Este marco fundamenta la implementación de acciones afirmativas en diversas áreas, incluido el empleo público, al establecer el deber del Estado de promover la igualdad de oportunidades y la lucha contra la discriminación.

SEMINARIO II

Personal e Innovación: Nuevos paradigmas de la selección en el sector público

02/06 - 03/06/2025

APERTURA

Betânia Lemos: Presidenta de la Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Eveline Martins Brito: Secretaria Ejecutiva de la Controladoria-Geral da União (CGU).

Anielle Franco: Ministra de Estado de Igualdade Racial (MIR).

Esther Dweck: Ministra del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

La implementación del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)/Oposición Pública Nacional Unificada se debatió en esta mesa de apertura como un hito en la democratización del acceso a la Administración Pública y en la consolidación de una burocracia representativa. Con 2,1 millones de inscritos, el proceso selectivo utilizó la diversidad regional y étnico-racial como un activo para fortalecer las capacidades del Estado. La coordinación entre el MGI, la CGU y la AGU (Abogacía General de la Unión) garantizó la integridad y la seguridad jurídica de esta innovación, mientras que la Enap institucionalizó la formación transversal y las especializaciones como requisitos para el período de prácticas. El seminario reafirmó el compromiso con la reestructuración de la función pública federal, centrada en la preparación ética y en la atención al ciudadano.

Betânia Lemos
Presidenta de la Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Me gustaría saludar a las autoridades presentes y decir que es un honor y, al mismo tiempo, un desafío enorme estar en esta mesa compuesta exclusivamente por mujeres para abordar el tema de las oposiciones.

Sabemos que el perfil de las personas seleccionadas en los procesos selectivos se limitaba a grupos de población de unas pocas regiones del país. Este escenario dio lugar a una baja proporción de empleados públicos negros en comparación con la demografía nacional, además de diversas subrepresentaciones de la sociedad. Ante este diagnóstico, la ministra Esther Dweck y el equipo del MGI identificaron la oportunidad de mejorar el modelo de selección, lo que culminó en la implementación del CPNU.

Este ha sido uno de los pilares para la construcción de una burocracia pública que refleje la diversidad del país y de su población. El objetivo es consolidar una burocracia representativa y activa, capaz de elevar la calidad de los resultados y de los servicios que demanda la sociedad.

El CPNU ha democratizado el acceso a la función pública en todo el territorio nacional. Con exámenes realizados en más de 200 municipios, el proceso selectivo adoptó una metodología diferenciada para mitigar la exclusión y garantizar la diversidad.

“LA PLURALIDAD DE PERFILES EN EL SECTOR PÚBLICO ES IMPERATIVA, YA QUE APORTA VISIONES Y REPERTORIOS DE VIDA DISTINTOS, OTORGANDO UNA MAYOR ADECUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS ANTE LAS DEMANDAS SOCIALES.”

Alineada con esta directriz, la ministra Esther Dweck solicitó a la Enap el desarrollo de un programa de formación innovador. El objetivo fue garantizar que, además del ingreso a través del CPNU, los nuevos empleados públicos recibieran una sólida preparación técnica y ética, acorde con los desafíos de la nueva Administración Pública.

Los más de 6.500 nuevos empleados públicos participarán en una capacitación con una carga lectiva de 280 horas. El programa se estableció como requisito obligatorio para la superación del período de prácticas y, en consecuencia, para la adquisición de la condición de funcionario de carrera. Se trata de una formación transversal que abarca el funcionamiento del Estado, la armonía entre los Poderes y los matices regionales del país, además de fundamentar los ciclos y conceptos de las políticas públicas. El propósito es asegurar que el ingreso en la función pública esté respaldado por una preparación técnica e institucional rigurosa.

En cuanto a los empleados y empleadas públicos cuyo curso de formación presencial en la Enap constituye una fase del propio proceso selectivo, todos ellos reciben, de forma inédita, una formación con nivel de especialización *lato sensu* (máster propio/MBA). Actualmente, hay diversas carreras en período de formación en la Enap, lo que suma cerca de 1.300 personas, con una carga lectiva que varía de las 380 a las 550 horas, según el cuerpo o escala. Se trata de una formación sólida que ofrece una visión diversificada y profunda sobre el papel del empleado público y el sentido del servicio público, orientando la aplicación práctica de los mecanismos de política pública para atender las demandas de la sociedad.

Todo lo que es nuevo puede y debe ser mejorado. Esta es la edición inaugural del CPNU y la primera vez que los empleados y empleadas públicos pasan por un curso de formación avanzado. Existen, por tanto, diversos puntos que perfeccionar, objetivo central de este seminario internacional. El propósito es promover un debate sobre diferentes aspectos de esta experiencia, aprender de este primer ciclo y de las prácticas de otros países para, a partir de ahí, trazar vías para los próximos ciclos de ingreso en la función pública.

Deseo que este seminario sea un espacio de intercambio y compromiso, de modo que podamos continuar con el propósito de fortalecer un Estado que acoja, incluya y transforme la vida de las personas en Brasil.

Eveline Martins Brito
Secretaria Ejecutiva de la Controladoria-Geral da União (CGU)

En primer lugar, me gustaría decir que es un honor estar aquí representando al ministro Vinícius[11]. La celebración de este seminario representa, ante todo, un acto de valentía y de innovación. Lo que se debatirá a lo largo de estos dos días va más allá de los procedimientos técnicos o de las normas administrativas. Se trata de promover debates intensos para que podamos perfeccionar este compromiso con la transformación institucional. Este encuentro plantea una reflexión sobre las nuevas vías de la administración pública, con el objetivo de consolidar las innovaciones ya implementadas.

> **"LA SELECCIÓN DE PERSONAL PARA SERVIR A LA SOCIEDAD BRASILEÑA, CON JUSTICIA Y EXCELENCIA, CONSTITUYE UNA DE LAS MÁS NOBLES MISIONES DEL ESTADO."**

Servir es un concepto profundo que se traduce en el acto de cuidar. El empleado público cuida de las personas y debe comprender esta misión, ya que ejercer la función pública significa atender las necesidades de la sociedad brasileña.

Cada empleado público que ingresa en las plantillas del Estado se convierte en un pilar de nuestra democracia, ya sea actuando en la sanidad para salvar vidas, en la educación para formar a ciudadanos para el futuro o en la seguridad para proteger a la población. Esta relevancia se extiende también a quienes desempeñan sus funciones en el ámbito del control, persiguiendo la optimización del gasto público en la formulación de políticas públicas orientadas al bien común.

Son estas mujeres y estos hombres quienes, con su trabajo diario, garantizan la continuidad, la estabilidad y la calidad de los servicios prestados a millones de brasileñas y brasileños, especialmente a quienes más lo necesitan. Este seminario constituye, por tanto, un espacio fundamental para el fortalecimiento y la renovación del compromiso con

[11] Vinícius Marques de Carvalho, ministro de Estado de la *Controladoria-Geral da União*.

un modelo de selección que ponga en valor la competencia, promueva la diversidad y garantice la equidad.

En este sentido, además de la atención prestada a los empleados públicos noveles, tanto en el proceso selectivo como en el curso de formación, el desafío se extiende a la mirada dirigida hacia los empleados que ya están en activo. Es necesario considerar los nuevos dilemas de esta era, tales como la presencia creciente de la inteligencia artificial, el cambio climático y el compromiso innegociable con la verdad.

Por lo tanto, la innovación en los procesos selectivos, la implementación de acciones afirmativas, la superación de desafíos logísticos y jurídicos, así como el debate sobre estos temas, se vinculan directamente con la construcción de una función pública capaz de responder a los retos contemporáneos.

En este contexto, cabe destacar el papel colectivo en la construcción del Concurso Público Nacional Unificado. La Controladoria-Geral da União (CGU) fue consultada desde el principio para la identificación y mitigación de los riesgos inherentes a este desafío. A través de diálogos y estrategias orientadas a la integridad, la ética y la transparencia, se buscó asegurar que la selección de los empleados públicos se consolide como un proceso republicano y confiable.

Esta misión fue encomendada por el presidente de la República a todos los implicados. El apoyo de la CGU representa más que una alianza institucional, ya que refleja el compromiso con la construcción de un Estado Democrático de Derecho, en el cual convergen la democracia, la justicia social y la defensa del interés público.

La función pública posee la vocación esencial de promover transformaciones. La actuación de los empleados públicos garantiza la implementación y la estabilidad de las políticas públicas a través de su trabajo cotidiano. Corresponde al cuerpo de funcionarios asegurar la continuidad de los servicios esenciales, tales como la atención a la población, la educación y el mantenimiento de las infraestructuras nacionales, garantizando que el Estado permanezca operativo independientemente de los cambios coyunturales.

Los empleados y empleadas públicos son los responsables del funcionamiento de la estructura del Estado, de la atención al ciudadano, de la protección de los derechos y del impulso al desarrollo nacional. Invertir en la selección de estos profesionales significa invertir en el futuro del país, garantizando que el Estado brasileño sea capaz de responder a las

demandas sociales, reducir las desigualdades y promover el desarrollo sostenible.

Anielle Franco
Ministra de Estado de Igualdade Racial (MIR)

Me gustaría, en primer lugar, saludar a esta magnífica mesa y, a continuación, expresar mis condolencias por el fallecimiento del juez Edinaldo[12], una persona con quien compartí proyectos y colaboraciones en el Ministerio. Vi que la ministra Macaé Evaristo publicó un mensaje ayer y también que se manifestaron muchos otros amigos. Edinaldo fue un magistrado negro cuya trayectoria y experiencia nos dejan un gran legado. Comienzo, por tanto, mi intervención enviando mi más sentido pésame a su familia y amigos.

Aprovechando que me encuentro en esta mesa rodeada de mujeres a las que admiro y con quienes camino de la mano, condeno una vez más los ataques hacia Marina Silva[13] quien, después de todo lo que ha afrontado, continúa siendo blanco de nuevas agresiones. Por ello, resulta fundamental que ocupemos cada vez más estos espacios.

Es un gran honor y un orgullo caminar al lado de tantas otras mujeres, especialmente de las que integran esta mesa. Suelo bromear con la ministra Esther llamándola mi «presidenta de la comunidad», ya que reconozco que asumir este lugar de valentía e innovación, tal como ella lo está haciendo, no es algo al alcance de cualquiera. Por eso, inicio mi intervención no solo condenando las hostilidades hacia Marina, sino agradeciendo poder estar junto a Esther, una vez más, en esta construcción colectiva.

En este sentido, cabe felicitar el trabajo realizado por el MGI, así como agradecer todo lo que hemos hecho en común. Deseo ahora compartir un poco de mi historia y cómo percibía yo los procesos selectivos en el país. Crecí oyendo a mi madre decir que mi hermana y yo teníamos que estudiar para aprobar una oposición, y aquello, para mí, parecía un sueño lejano.

Mi trayectoria estuvo marcada por la realidad de quien creció en la *Favela da Maré*, observando la cercanía física de la UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), pero sintiendo el distanciamiento social de esa

[12] Edinaldo César Santos Junior, renombrado magistrado negro y referente en Derechos Humanos, fallecido el 1 de junio de 2025 en Aracaju.
[13] Referencia a los insultos de parlamentarios hacia la ministra de Medio Ambiente ocurridos en las audiencias del Congreso Nacional en 2025.

institución. El ingreso en la educación superior solo fue posible en la UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro) gracias a las acciones afirmativas y al sistema de cupos de reserva, políticas que transforman realidades de manera efectiva. Esta base académica, con titulación en Filología, me permitió acceder a la función pública mediante un proceso selectivo para el cuerpo de maestros en la Secretaría Municipal de Educación de Río de Janeiro, ejerciendo en la educación primaria y secundaria obligatoria.

La publicación oficial de mi aprobado en la oposición municipal se produjo en 2022, de forma simultánea a la invitación del presidente de la República para integrarme en el Gobierno. En aquella ocasión, en una conversación con el alcalde Eduardo Paes, señalé la ironía de aquel momento, puesto que la convocatoria llegaba tras años de espera. Esta experiencia me otorgó una comprensión clara de los desafíos que plantean las oposiciones, incluidos los obstáculos burocráticos que afronté en el pasado, como el proceso de homologación de un título extranjero, que habría imposibilitado mi toma de posesión en intentos previos.

A lo largo de ese proceso, busqué comprender la dinámica y las exigencias de las selecciones públicas. Aunque no fue posible tomar posesión del cargo tras aprobar, el éxito en el proceso selectivo supuso un hito que compartí con mi familia. Posteriormente, seguí caminos similares en los procesos de selección para el máster y el doctorado —cuya finalización está prevista para noviembre de este año—, los cuales exigen un rigor de preparación equiparable al de las oposiciones.

Comparto este relato porque, para gran parte de la población brasileña, la oposición representa la principal vía de ascenso social y acceso a las oportunidades. En mi experiencia en el sector privado, la ausencia de estabilidad generaba una constante inseguridad institucional. Esa realidad se hizo evidente en 2018, cuando se produjo mi despido motivado por cuestiones subjetivas relacionadas con mi imagen pública. En aquel momento, quedó claro que el ingreso en la función pública, mediante una plaza en propiedad con carácter estable, ofrecería las garantías necesarias para un ejercicio profesional pleno y protegido.

“ESTAS REFLEXIONES REFUERZAN LA IMPORTANCIA DE INICIATIVAS COMO ESTE FORO Y EL CPNU, QUE SON FUNDAMENTALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA FUNCIÓN PÚBLICA PLURAL Y REPRESENTATIVA.”

Es fundamental que los empleados públicos se reconozcan en los espacios que ocupan. Durante mi trayectoria en la docencia, la ausencia de representatividad era evidente, ya fuera por el origen geográfico o por características de identidad que se percibían como distintas al patrón establecido. Democratizar estos espacios es, por tanto, una necesidad institucional.

En este sentido, reitero mi compromiso con la defensa de las acciones afirmativas, de las cuales soy beneficiaria directa en toda mi trayectoria académica. Esta política institucional viabilizó mi ingreso en la Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), con la aprobación en tercer lugar, y fundamentó mi recorrido en los estudios de posgrado, incluyendo la finalización del máster y, actualmente, del doctorado. Presento esta trayectoria como prueba de la eficacia de tales políticas, así como instrumento de transformación social y de promoción de la excelencia académica en la Administración Pública.

Recuerdo el diálogo con el presidente de la República, acompañada de la ministra Esther Dweck, acerca del decreto que estableció la reserva del 30 % de las plazas en puestos de confianza para personas negras. En aquella ocasión, al ser interrogadas sobre el impacto de la medida, resaltamos que, más allá de la ausencia de costes presupuestarios, la iniciativa posee una dimensión social e institucional inestimable. Garantizar la presencia de personas negras en todos los niveles de la Administración Pública Federal es una medida fundamental para la democratización del Estado.

Posteriormente, ante la celebración del proceso selectivo y con el incentivo familiar para dar ese paso fundamental, decidí participar en él. Comparto esta vivencia personal para articularla con nuestro papel institucional, reafirmando que nuestra actuación debe estar siempre

conectada con nuestros orígenes. El objetivo es asegurar un futuro de mayor dignidad y justicia para aquellos que, aunque no accedan directamente a los espacios de decisión, encontrarán en las oposiciones una vía democrática de ingreso y de representatividad en el Estado.

Es motivo de gran satisfacción trabajar al lado de mujeres líderes tan comprometidas, entre tantas otras mujeres que dedican sus esfuerzos a la transformación social del país. Deseo que estas jornadas de trabajo sean productivas y representen el inicio de un proceso continuo de fortalecimiento del Estado, con la ampliación de convocatorias en diversas áreas para garantizar la democratización de las oportunidades. Como dijo Rebeca Andrade[14] recientemente en los Juegos Olímpicos, ella siempre fue tan buena como las demás, pero lo que le faltaba era una oportunidad.

En este esfuerzo, debemos inspirarnos en el legado de Carolina Maria de Jesus[15] y en la resiliencia necesaria para afrontar el escenario de polarización y los cuestionamientos sobre las acciones afirmativas. Seguimos firmes en la defensa de estas políticas, comprendiendo la relevancia y el celo que exige la gestión pública.

Esther Dweck
Ministra del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Me gustaría comenzar saludando a los integrantes de esta mesa y, en especial, a mi amiga, la ministra Anielle Franco, por sus palabras tan inspiradoras. Anielle suele compartir su propia historia cuando interviene, porque su vida refleja la realidad de muchos brasileños. Esta experiencia aporta elementos fundamentales para que podamos, de hecho, promover cambios significativos en la vida de las personas.

Felicidades, Anielle, por tu trayectoria y por estar aquí con nosotros. La mención a la ministra Marina Silva es sumamente oportuna; tu apoyo hacia ella en estas últimas semanas ha sido fundamental. Es importante resaltar que nosotras, las ministras, hemos buscado fortalecer este apoyo mutuo, tanto pública como internamente, especialmente ante los recientes episodios que han afectado a Marina.

Dejo constancia también de mi homenaje al juez Edinaldo, cuya pérdida es inmensa para todos nosotros. Por último, felicito a Betânia por el

[14] Rebeca Rodrigues de Andrade es una gimnasta artística brasileña negra, bicampeona olímpica y la mayor medallista de la historia de Brasil en los Juegos Olímpicos, con 6 medallas.
[15] Carolina Maria de Jesus es una de las primeras escritoras negras de Brasil y está considerada una de las escritoras más importantes del país.

trabajo de la Enap en la dirección de las directrices del Concurso Público Nacional Unificado, en colaboración con la Secretaria de Gestão de Pessoas, y por la construcción estratégica del curso de formación, fase esencial para el éxito de este nuevo modelo de selección.

Con la publicación del decreto presidencial[16] sobre el período de prácticas, ha pasado a ser obligatorio que todos los empleados públicos de nuevo ingreso realicen el curso de formación durante dicha etapa. La estructuración de esta formación inicial se viabilizó mediante una coordinación conjunta entre la Secretaria de Gestão de Pessoas y la Enap. Esta colaboración fue esencial para definir las directrices del programa de incorporación. Cabe destacar que la Enap tendrá una participación estratégica en la próxima edición del CPNU, consolidando su papel en la preparación de los nuevos empleados públicos desde su ingreso en la Administración Pública.

Desde la concepción original del Concurso Público Nacional Unificado hasta su plena ejecución, el proyecto contó con la colaboración fundamental de diversos actores y de sus respectivos equipos. Es importante dejar constancia de que esta construcción fue posible gracias al esfuerzo colectivo y al compromiso técnico de profesionales que desempeñaron papeles estratégicos en cada fase del proceso.

Desde las etapas iniciales, nuestra prioridad fue garantizar el éxito y la seguridad de esta primera edición, lo que exigió rigor y celo en todas las fases de su desarrollo. Paralelamente, trabajamos para consolidar esta iniciativa como una política pública permanente. En este contexto, la Enap desempeña un papel fundamental, dada su competencia técnica para asumir esta función estratégica en la formación de los nuevos empleados públicos.

A diferencia del modelo anterior de la Esaf (Escola de Administração Fazendária/Escuela de Administración de Hacienda), que actuaba como tribunal de examen, el objetivo actual es que la Enap desarrolle la capacidad institucional necesaria para coordinar y consolidar este proceso. El enfoque se centra en la institucionalización de esta política con el fin de asegurar su fortalecimiento y permanencia en la Administración Pública.

[16] El Decreto n.º 11.874/2023 regula el período de prácticas en la Administración Pública Federal, estableciendo la obligatoriedad de los cursos de formación para los nuevos empleados públicos. La norma se integra en el programa de incorporación coordinado por el MGI y la Enap, con el objetivo de estandarizar el desarrollo de competencias fundamentales y la alineación ética y técnica de las personas de nuevo ingreso, especialmente en el contexto del CPNU.

Es fundamental que las iniciativas con resultados positivos tengan continuidad. El modelo del CPNU sigue esta lógica y, en esta segunda edición, la Enap ya participa activamente en las fases iniciales de planificación. El objetivo es promover una transferencia gradual de competencias hacia dicha entidad del sector público, y consolidar así su atribución estratégica y técnica en la gestión de este proceso.

Me gustaría hacer constar un agradecimiento a la representación de la AGU (Advocacia-Geral da União), que tuvo una participación fundamental en todo este proceso. Como bien se ha señalado, la actuación de la AGU fue decisiva para la viabilidad del proceso selectivo. Asimismo, antes de detallar esta colaboración, es preciso destacar también el papel esencial desempeñado por los órganos de control, que han sido aliados importantes en esta construcción.

En el Ministerio, priorizamos la actuación dialógica con los órganos de control, la cual es fundamental para dotar de seguridad jurídica a nuestras iniciativas de innovación. Haciendo honor a nuestro nombre, buscamos diagnosticar los desafíos de la modernización administrativa mediante la experiencia de nuestro cuerpo técnico y la escucha activa de los empleados públicos. Este enfoque nos permite identificar obstáculos y construir soluciones que hagan viable la transformación del Estado con eficiencia y transparencia.

Con frecuencia, el principal obstáculo para la innovación es el temor a que los eventuales fallos sean objeto de sanción. Sin embargo, el aprendizaje y el riesgo son inherentes a cualquier proceso innovador.

“SI EL ENTORNO INSTITUCIONAL NO TOLERA EL ERROR COMO PARTE DEL DESARROLLO, LOS EMPLEADOS PÚBLICOS EVITAN NUEVAS SOLUCIONES, LIMITÁNDOSE A REPRODUCIR MÉTODOS TRADICIONALES POR SER CONSIDERADOS MÁS SEGUROS.”

Para avanzar es necesario superar esa cultura del miedo, lo que permitirá que la administración pública evolucione sin los obstáculos del temor administrativo.

Hemos mantenido un diálogo constante con los órganos de control sobre este tema y existe una convergencia importante. Tanto la CGU como el TCU (Tribunal de Contas da União) reconocen la necesidad de viabilizar la innovación. Existe el entendimiento común de que el control, ya sea interno o externo, debe actuar de forma que permita el aprendizaje institucional y el riesgo controlado, sin que el fallo inherente a un proceso nuevo sea sancionado de manera sumaria.

La metodología que adoptamos en el Ministerio prioriza la construcción colaborativa desde las etapas iniciales; es decir, sometemos nuestras propuestas al diálogo, incorporamos críticas y construimos soluciones de forma conjunta. Utilizamos la matriz de riesgo como herramienta central para identificar y mitigar amenazas potenciales. No obstante, reconocemos que el dinamismo de proyectos complejos puede presentar riesgos imprevistos, lo que exige capacidad de respuesta y correcciones de rumbo a lo largo del proceso.

Este enfoque ha demostrado una gran eficacia, tanto en el apoyo a los órganos de control para la formulación de nuestras políticas como en el análisis posterior de su ejecución. Ante eventuales inconsistencias, la corrección se realiza de forma constructiva y no meramente punitiva, lo que permite un entorno de aprendizaje real y asegura que la administración pública pueda, de hecho, avanzar con seguridad y agilidad.

Por ello, insistí en que Eveline estuviera hoy aquí. La presencia de la representación de la AGU (Advocacia-Geral da União) refuerza la importancia de la cooperación que hemos venido construyendo. Recientemente, esta sinergia fue reafirmada en un Acuerdo ("Acordão") del TCU sobre el proceso selectivo. Este entendimiento es fundamental para la gestión, ya que el reconocimiento de que el objetivo final es el acierto ofrece la seguridad necesaria para afrontar desafíos en materia de políticas públicas. En aquella ocasión, el TCU comprendió que los fallos puntuales, ya identificados y en proceso de subsanación por parte del Ministerio, forman parte de la dinámica administrativa. Es esta lógica la que nos permite avanzar, al sustituir la presunción de mala fe por el diálogo técnico y la mejora continua.

El error es un elemento inherente al proceso de aprendizaje y los órganos de control desempeñan un papel fundamental en su subsanación. En este sentido, destaco la actuación decisiva de la AGU, representada por

la Subprocuradoria-Geral de Gestão Pública, que realizó el seguimiento desde la formulación hasta la defensa del proceso selectivo durante los procesos de judicialización. De la misma forma, la Asesoría Jurídica (Conjur) del Ministerio, representada por Karoline Busatto[17] y todo su equipo, actuó de forma integrada con la AGU para garantizar la seguridad jurídica en todas las fases de ejecución y conclusión del proceso selectivo. Por tanto, una vez más, agradezco al ministro Jorge Messias[18], aquí representado por Ivan[19], y doy las gracias por esta alianza.

La coordinación con los Ministerios de Igualdade Racial, de Povos Indígenas y de Direitos Humanos e Cidadania fue esencial para promover la diversidad en la función pública. Esta colaboración se reflejó tanto en el cumplimiento de los cupos de reserva como en la revisión de las órdenes de implementación. Además, la elaboración de la nueva Ley de Cupos de Reserva (*Lei de Cotas*)[20] en la función pública, recientemente aprobada por el Congreso Nacional, representa un hito histórico. Con la sanción presidencial, el CPNU 2 se regirá íntegramente por este nuevo ordenamiento jurídico, para consolidar así el compromiso con la representatividad.

Cabe registrar el papel del Supremo Tribunal Federal (STF) en la preservación de la seguridad jurídica durante el proceso selectivo. El ministro Dino[21] concedió una medida cautelar para garantir su validez hasta que una nueva ley entrara en vigor para sustituirla. Esta decisión mantuvo la vigencia de la legislación anterior hasta la promulgación del nuevo marco legal y fue decisiva para la continuidad de las políticas de cupos de reserva en el CPNU. Para las próximas ediciones, el proceso selectivo ya estará fundamentado en la nueva Ley de Cupos de Reserva (*Lei de Cotas*), resultado de una construcción conjunta con los Ministerios de Igualdade Racial, de Povos Indígenas y de Direitos Humanos e Cidadania.

Me gustaría agradecer a Kiki[22], secretaria ejecutiva del Ministerio, que estuvo con nosotros coordinando todo este proceso, asumiendo un gran papel junto con el equipo de la Secretaria de Gestão de Pessoas, desde la idea inicial hasta toda la elaboración del proceso selectivo. A continuación, agradezco a José Celso Cardoso Júnior, secretario de Gestão de Pessoas, y a su equipo. Destaco también a Cida Chagas[23], directora de Provimento,

[17] Karoline Busatto, asesora jurídica del MGI.

[18] Jorge Messias, abogado general de la Unión.

[19] Ivan Santos Nunes, subconsultor general de la Unión para la Gestión Pública.

[20] Ley n.º 15.142, de 3 de junio de 2025.

[21] Flávio Dino de Castro e Costa, magistrado del Supremo Tribunal Federal.

[22] Cristina Kiomi Mori, secretaria ejecutiva del MGI.

[23] Maria Aparecida Chagas Ferreira, directora de Provimento e Movimentação de Pessoal de la Secretaria de Gestão de Pessoas del MGI.

que inicialmente estaba en mi gabinete, al igual que José Celso, cuando comenzamos a desarrollar la idea. Ambos pasaron después a la Secretaria de Gestão de Pessoas, justamente para dirigir la ejecución del proceso selectivo, para desempeñar un papel fundamental en la formulación e implementación de esta política pública.

Asimismo, agradezco a Alexandre Retamal[24], profesional que incorporamos procedente de otro organismo. Considero que este movimiento es fundamental en la elaboración de políticas públicas y en el debate sobre la transversalidad de los cuerpos y escalas. Esta movilidad permite que la experiencia desarrollada en un área se transforme en innovación en otra. Retamal aportó el vasto bagaje del Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) en la realización del Enem (Exame Nacional do Ensino Médio) para ayudar en la concepción del proceso selectivo. Como es de conocimiento público, el CPNU se inspiró en gran medida en ese modelo de examen educativo, lo que generó el cariñoso apodo de «el Enem de las oposiciones», término que adoptamos con satisfacción.

Agradezco también a Pedro Assumpção, quien formó un equipo constante con Retamal, al resolver problemas y diseñar soluciones; y a Karoline Busatto y a todo el equipo de la Conjur, en colaboración con la AGU, por trabajar intensamente desde el principio. Hubo momentos en los que se realizaban dos o tres reuniones al día para atender las demandas jurídicas. En la Secretaría Ejecutiva, menciono a Janira[25] y a Anna Venturini[26]. Vale la pena destacar que Anna trabajó de manera intensa en el proyecto de la Ley de Cupos de Reserva (*Lei de Cotas*), pero no intervino en el desarrollo del proceso selectivo, ya que, de hecho, se presentó a la oposición y resultó aprobada.

Agradezco además a Daniela Gorayeb[27], nuestra asesora de participación social y diversidad, por su trabajo en el debate e implementación de los cupos de reserva; al equipo de la SETE, en la persona del secretario Francisco Gaetani[28], cuyo papel consiste en pensar la transformación del Estado en coordinación con las secretarías del Ministerio; y a Frederico[29], quien en el área de gestión de personas ha

[24] Alexandre Barbosa Retamal, coordinador general de Logística del CPNU.

[25] Janira Tripodi Borja, directora de Programa de la Secretaría Ejecutiva del MGI.

[26] Anna Carolina Venturini, directora de Programa de la Secretaría Ejecutiva del MGI.

[27] Daniela Salomão Gorayeb, asesora de Participación Social y Diversidade de la Secretaría Ejecutiva del MGI.

[28] Francisco Gaetani, secretario extraordinario para la Transformación del Estado.

[29] Frederico de Morais Andrade Coutinho, gerente de Proyectos de la Secretaria Extraordinária para a Transformação do Estado (SETE/MGI).

desempeñado un papel fundamental, trabajando en estrecha colaboración con la SGP. Esta alianza fue esencial para que lográramos avanzar en diversos frentes.

En el equipo de Cida, agradezco a Queila[30], que ha tenido un papel destacado, así como a todo el equipo de la SSC, representada por el secretario Cilair Abreu[31], además de a otras personas de la Secretaría que desempeñaron un papel importantísimo en toda la ejecución y también en la recepción del personal, puesto que realizamos la acogida de los empleados públicos no solo del Ministerio de Gestión, sino de los tres ministerios en los que la SSC presta servicios.

Mi exposición, por tanto, se dedica prioritariamente al reconocimiento institucional y a la reflexión sobre la innovación en la función pública. Este contenido será consolidado y publicado de forma oportuna, ya que sistematiza etapas fundamentales de los procesos de transformación y maduración institucional por los cuales hemos pasado.

Al asumir la gestión en 2023, bajo la presidencia de Luiz Inácio Lula da Silva, nos encontramos con un escenario crítico de déficit de personal en diversos departamentos. La escasez de plantillas era generalizada, lo que dificultaba la priorización de las áreas más afectadas. Los ministerios recién restablecidos, especialmente en las áreas de Derechos Humanos, Medio Ambiente y Cultura, enfrentaban graves carencias de personal.

En los años anteriores, la Administración Pública Federal registró una pérdida neta superior a 70.000 empleados públicos, distribuida de forma heterogénea entre los distintos organismos. Ante este diagnóstico, viabilizamos, a través de la PEC da Transição (Propuesta de Enmienda Constitucional), los recursos necesarios para la reestructuración de la capacidad del Estado mediante procesos selectivos públicos.

La premisa del nuevo modelo se basó en el diagnóstico de que las estructuras ministeriales enfrentaban un proceso de erosión de su experiencia en reclutamiento y selección, reflejo de la interrupción de procesos selectivos públicos desde 2016. Ante la interrupción de ocho años en la renovación de las plantillas en diversas áreas, se produjo una demanda creciente de soporte técnico centralizado.

Sumado a esto, identificamos una baja diversidad regional y étnico-racial en las plantillas de la función pública. A partir de estas dos vertientes —la necesidad de apoyo técnico a los organismos y el imperativo de la representatividad—, estructuramos la lógica de la centralización del

[30] *Queila Candido Ferreira Morais, coordinadora general de Concursos e Provimentos de Pessoal del MGI.*

[31] Cilair Rodrigues de Abreu, secretario de Serviços Compartilhados.

proceso selectivo como solución para fortalecer la capacidad estatal y promover la equidade.

De esa premisa se consolidó la implementación de un nuevo paradigma de selección pública. La inscripción de 2,1 millones de aspirantes ratificó la viabilidad del modelo y el elevado interés de la sociedad en el proceso selectivo. Aunque el universo final fue de aproximadamente un millón de participantes efectivos, este volumen representa un hito histórico, consolidándose como la mayor oposición de la Administración Pública Federal.

El proceso culminó en la selección de más de 6.600 nuevos empleados públicos, que ya han comenzado a incorporarse a las plantillas funcionales, muchos de los cuales se encuentran en fase de curso de formación. Este flujo continuo de nuevos profesionales materializa la reestructuración del personal y fortalece el cuerpo técnico de la Administración Pública.

En este contexto, la celebración de este seminario y el lanzamiento de la obra *A Saga do CPNU* asumen un papel relevante en el registro de la memoria institucional. La sistematización y el relato de las experiencias son fundamentales para la transparencia y la comprensión de los procesos de gestión.

La documentación de estas prácticas permite que las innovaciones desarrolladas en un área específica sean compartidas y replicadas en otros ámbitos de la administración pública, fomentando el aprendizaje organizacional.

Hemos obtenido resultados muy importantes en términos de representatividad. Conseguimos cubrir las plazas de reserva por encima del mínimo legal establecido, lo que demostró que tenemos un gran potencial para la entrada de más personas en la función pública federal, especialmente personas negras, personas con discapacidad y personas indígenas. Tuvimos un 33 % de aprobados, por encima del porcentaje mínimo. Al mismo tiempo, nos demos cuenta de que algunas cuestiones debian analizarse en profundidad y replantearse, incluso de cara al CPNU 2 y a otras oposiciones.

Desde la perspectiva logística, el proceso selectivo fue un éxito, a pesar de la magnitud y la complejidad del desafío operativo. La judicialización representa otro frente de desafío considerable. Sobre este tema, el ministro de la Casa Civil, Rui Costa, en un diálogo acerca de las fases jurídicas de la oposición, recordó su experiencia anterior como gobernador. En diferentes foros con el Poder Judicial, la propia viabilidad de

la celebración de oposiciones públicas se planteaba como una demanda crítica, dada la extrema complejidad jurídica y administrativa que envuelve a estos procesos en la actualidad.

La judicialización de los procesos selectivos es una cuestión latente y prioritaria. Hemos trabajado de manera continua en el perfeccionamiento de los procesos de selección con el objetivo primordial de mitigar la litigiosidad judicial. Sin embargo, se hace necesaria una interlocución más amplia sobre el tema. En este sentido, hemos establecido un diálogo constante con el Poder Judicial y con el Ministerio Fiscal, con miras a la alineación de procedimientos y a la corrección preventiva de eventuales fallos, de modo que se reduzca la necesidad de judicialización por parte de los aspirantes y se garantice una mayor estabilidad jurídica al proceso.

La temática de la aplicación de cupos de reserva, así como la perspectiva de ampliación de las acciones afirmativas bajo el amparo del nuevo marco legal, será ampliamente debatida en este seminario. Además, discutiremos la evaluación de competencias en el sector público.

Tal como ha resaltado la secretaria Eveline Brito, nuestra directriz es orientar el ingreso en la función pública bajo una visión de compromiso social. En este sentido, es importante que el nuevo empleado público comprenda su papel como agente de cuidado y promoción del bienestar de la población. El objetivo es consolidar una administración pública que avance técnicamente y en su compromiso con la ciudadanía.

CPNU: EVALUACIÓN, APRENDIZAJES Y EL FUTURO

José Celso Cardoso Júnior: Secretario de Gestão de Pessoas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Carlos Corseuil: Técnico de Planificación e Investigación del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

Pedro Masson: Coordinador General de Ciencia de Datos de la Diretoria de Altos Estudos de la Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

Heliton Ribeiro Tavares: Profesor de la Universidade Federal do Pará (UFPA).

Regina Coeli Moreira Camargos: Secretaria Adjunta de Gestão de Pessoas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

Esta mesa consolidó el análisis de los resultados del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), evidenciando su papel como política de integración entre educación, trabajo y justicia distributiva. El debate demostró que la coordinación institucional entre los órganos de gestión y de investigación fortaleció la capacidad del Estado, al garantir la transparencia y la seguridad de los datos en la construcción de la memoria del proceso selectivo. Los datos revelaron impactos significativos en la movilidad social y en la reducción de disparidades históricas, demostrando que el modelo unificado y descentralizado promovió un ingreso más equitativo y competitivo en la función pública federal.

José Celso Cardoso Júnior
Secretario de Gestão de Pessoas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

En primer lugar, cabe destacar que este seminario trasciende el análisis específico del CPNU. Se trata de un foro de amplio alcance, dedicado al examen de las oposiciones y concursos públicos en sus múltiples dimensiones, complejidades y desafíos contemporáneos. Dada la proyección alcanzada por el CPNU desde su concepción hasta su ejecución, es comprensible que este modelo asuma el protagonismo en los debates. No obstante, nuestra expectativa es que las reflexiones aquí planteadas alcancen un espectro más amplio sobre el sistema de reclutamiento y selección en el Estado brasileño.

Quiero también sumarme a lo expuesto por la mesa anterior, en especial a la intervención de la ministra Esther Dweck, felicitando y agradeciendo su labor a todos los implicados en este proyecto. Asimismo, deseo expresar mi agradecimiento a los equipos de la SGP y de la SSC, así como al equipo de la Secretaria-Executiva y de la SETE.

El CPNU ha innovado también al articular la actuación integrada y colectiva de varias secretarías en favor de la consecución de este logro. Esto ha involucrado, incluso, a órganos externos al propio MGI. Además de la Enap, participaron el Inep, como ya se ha mencionado, el Ipea, aquí representado en esta mesa, la AGU y los órganos de control.

La implementación de esta política ha exigido una compleja coordinación institucional. Antes de consolidarse como una innovación, la propuesta se presenta como un desafío estructural de política pública, cuyas implicaciones abarcan las dimensiones legal, institucional, organizativa, presupuestaria y de gestión de personas.

Este conjunto de problemas o desafíos que rodean a una idea original como esta exige un tratamiento colectivo ineludible, tanto desde el punto de vista humano como institucional. Y esta articulación también puede, y debe, ser considerada una innovación en este caso. Al fin y al cabo, una política pública nunca es el resultado de la acción de un solo departamento, una dirección general, una secretaría o un ministerio.

El proceso involucra y exige un planteamiento colectivo amplio, con la participación de diversos actores, algo que es fundamental tener en mente desde el principio. Además, cabe resaltar que, en el caso específico del CPNU, este va mucho más allá de una innovación restringida al ámbito de los procesos selectivos públicos. Se trata, en realidad, de una política pública que se suma a otras iniciativas, de diferentes ámbitos, en el campo

de la generación de empleo y de la producción de conocimiento en el sector público.

Me refiero al hecho de que, por ejemplo, desde los años noventa, cuando el país universalizó el acceso de niños y jóvenes a la educación primaria y secundaria, se abrió la posibilidad de expandir la escolarización. Yendo más allá, las iniciativas de los años dos mil, que permitieron el ingreso de esta población en la educación superior —sobre todo en las universidades públicas y a través de programas como el ProUni y el Enem—, representaron un salto cualitativo adicional en la construcción de políticas integradas de movilidad económica y social.

"EN ESTE SENTIDO, CONSIDERO EL CPNU COMO UN PELDAÑO MÁS EN ESTA CONSTRUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS QUE SE ABREN A LA NECESIDAD Y A LA POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN DE LA POBLACIÓN EN EMPLEOS DE NATURALEZA PÚBLICA."

Se trata de algo que era y continúa siendo un desafío en un país tan heterogéneo y desigual como Brasil. Por ello, es importante ver el CPNU también como un ladrillo adicional en esta construcción de políticas que se integran a lo largo del tiempo, para permitir que las personas desarrollen trayectorias personales que culminen, en el ámbito profesional, en una actividad en el sector público.

Asimismo, el CPNU también debe ser visto como una oportunidad de integración de las propias políticas de gestión de personas en el ámbito del sector público federal, en la medida en que, a partir de esta experiencia, logramos visualizar y conectar mejor las necesidades de programas, de procesos de trabajo y de políticas en la materia.

Este ciclo se inicia con la preparación de los candidatos para el ingreso por vía de oposición o concurso y se desarrolla mediante los cursos de formación. El proceso avanza con la cualificación de estos profesionales en el marco del nuevo periodo de prácticas (estatuto de funcionario en prácticas), en fase de implementación, y se consolida en una trayectoria de

carreras profesionales pautada por el desarrollo continuo de los empleados públicos.

Carlos Corseuil
Técnico de Planejamento e Pesquisa del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

El Ipea colabora, desde la génesis del proyecto, en estrecha cooperación con el MGI en el asesoramiento técnico para la ejecución del primer CPNU. Los resultados presentados son, por tanto, fruto de este esfuerzo evaluativo conjunto. Este diagnóstico comprende únicamente el paso inicial, siendo el verdadero objetivo la continuidad de esta cooperación para la presentación de resultados anteriores. Cabe registrar el papel fundamental del compañero André Gaertner Campos, quien lideró este esfuerzo y fue responsable de gran parte de los resultados aquí expuestos.

Los datos presentados se refieren, principalmente, a la movilidad social derivada de la superación del CPNU. Se observa que una parte significativa de los seleccionados está compuesta por candidatos negros (*pretos y pardos*), indígenas y mujeres. El análisis se fundamenta, esencialmente, en la comparación entre las condiciones previas en el mercado laboral, con especial énfasis en los niveles salariales, y las perspectivas de remuneración al ingresar en sus respectivas carreras.

Dicha comparación demuestra un avance significativo, en promedio, con un impacto acentuado para los grupos antes citados. De este modo, además de fomentar la movilidad social de manera amplia, el Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) promueve una ascensión aún más significativa para candidatos negros (*pretos y pardos*), indígenas y mujeres, contribuyendo directamente a la lucha contra las desigualdades.

La metodología de esta evaluación se fundamenta en un universo de 6.719 candidatos, lo que incluye a seleccionados con plaza, convocados y aptos, abarcando incluso a aquellos con procesos en vías judiciales. Este conjunto engloba a los candidatos seleccionados dentro del número de plazas vacantes, a los convocados para cursos de formación y a los declarados aptos en fases subsecuentes. Se trata de un grupo marcadamente heterogéneo, compuesto por 173 puestos distintos, variable que ha sido adecuadamente ponderada en este análisis.

Para el análisis de las condiciones previas a la convocatoria, se procedió a la integración de cinco bases de datos distintas. Las fuentes primordiales comprenden los datos censales de los candidatos y los

registros del Ministério do Trabalho e Emprego, con especial énfasis en la Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que detalla la trayectoria en el mercado laboral formal. En el 75,8 % de los casos se identificó el historial laboral de los candidatos.

Los resultados expuestos se fundamentan en este subconjunto. La remuneración media de este público, con anterioridad al concurso, era de 7.657,37 BRL. Al realizar la estandarización por jornada de trabajo, dicha cuantía correspondía a 214,88 BRL por hora. Quisiera resaltar que todas las comparaciones subsiguientes se establecieron sobre la base de esta remuneración estandarizada.

EL PRINCIPAL RESULTADO DEMUESTRA QUE, AL COMPARAR LA REMUNERACIÓN PREVIA CON LA PREVISTA EN LA CONVOCATORIA, OBSERVADA LA INSERCIÓN EN LOS 173 PUESTOS DISTINTOS, LA REMUNERACIÓN MEDIA POR HORA AL INGRESAR EN EL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL EQUIVALE AL DOBLE DE LA ANTERIOR.

En síntesis, se verifica un incremento medio de dos veces en el nivel retributivo.

Para el 28,2 % de los candidatos, la remuneración inicial será inferior a la que percibían antes. Conforme a lo mencionado en la mesa de apertura, existen motivaciones que trascienden la dimensión salarial, como la vocación de servicio público, las perspectivas de progresión en las carreras profesionales y la estabilidad. Aun así, para la gran mayoría, correspondiente al 71,8 %, se produjo un beneficio salarial efectivo.

Al desglosar la información por género, raza y color, se evidencia el escenario anticipado anteriormente. La remuneración percibida por los candidatos en el mercado laboral presentaba disparidades acentuadas en el periodo previo al concurso. En términos generales, las mujeres percibían

ingresos inferiores a los de los hombres, de la misma forma que los negros (*pretos y pardos*) e indígenas poseían una remuneración inferior a la de los blancos y asiáticos (amarelos).

Al observar los datos, se verifica que la desigualdad que afrontan estos grupos en el servicio público es significativamente menor, o incluso inexistente entre los distintos puestos, en comparación con las disparidades del sector privado. Por consiguiente, tales grupos obtienen un avance retributivo mucho más expresivo. Para ejemplificar la estratificación de la población por estas categorías, los datos demuestran que la mayor remuneración previa pertenecía al grupo de hombres blancos y asiáticos, seguidos por mujeres blancas y asiáticas, hombres negros, *pardos* o indígenas y, por último, mujeres negras, *pardas* o indígenas. Este análisis corrobora la comparación que dio como resultado el índice medio de 2,1. Este indicador revela que la remuneración de ingreso en la función pública es, en promedio, 2,1 veces superior a la practicada en el sector privado, aun cuando parte de los candidatos ya poseía un vínculo con el sector público.

Esta distribución se produce de la siguiente forma: para los hombres blancos, la razón de incremento es de 1,8; para las mujeres blancas y asiáticas, la remuneración esperada de ingreso en el nuevo puesto es 1,94 veces superior a la anterior; mientras que para el grupo de negros, pardos o indígenas, la ganancia supera el doble, alcanzando el 2,35 para los hombres y el 2,48 para las mujeres.

Tales datos evidencian lo mencionado a principio acerca de la lucha contra las desigualdades. El grupo que tradicionalmente percibe menores ingresos en el mercado laboral obtiene magnitudes superiores de incremento retributivo. Se observa, en paralelo, la representatividad de estos grupos en lo que respecta a la distribución de esta revalorización (incremento).

El análisis de los datos revela la evolución retributiva de los candidatos distribuida por tramos de ingresos. Se observa que, en el estrato inicial de la muestra, se sitúan los participantes que obtuvieron ganancias marginales o que, conforme a lo mencionado, registraron una reducción de ingresos tras su ingreso. Este grupo representa una cuota específica del universo encuestado, lo que evidencia que el impacto financiero de la aprobación varía según la trayectoria previa de cada empleado público en el mercado laboral.

La distribución salarial evidencia disparidades demográficas significativas: se nota que la presencia de hombres y mujeres blancos o asiáticos se reduce a medida que los tramos de revalorización aumentan.

Este fenómeno indica que, para este perfil, el ingreso en la función pública se tradujo en incrementos retributivos más discretos, puesto que sus posiciones previas en el mercado laboral ya ocupaban niveles más elevados.

Dicha configuración cambia por completo al analizar los segmentos compuestos por hombres y mujeres negros, *pardos* o indígenas. En estos grupos, la representatividad se expande a medida que aumentan las magnitudes del incremento retributivo. Este fenómeno demuestra que la población negra e indígena compone la mayoría de quienes obtuvieron las mayores ganancias salariales con la aprobación, lo cual pone de manifiesto el papel del acceso a la función pública como un vector eficaz de movilidad económica y reducción de desigualdades históricas.

Además de la segmentación por raza, color y género, se procedió al análisis distribuido por puestos. Se consideraron ocho bloques temáticos con el objetivo de identificar la distribución del incremento retributivo entre las diferentes áreas de la convocatoria.

El análisis utiliza una escala de intensidad para diferenciar los niveles de revalorización salarial, destacando los incrementos más significativos. En este contexto, se observa un desempeño notable en el bloque 8, en el cual, con independencia del género o color, se verifica una mejora significativa en los ingresos. Este estrato corresponde, en concreto, al bloque de nivel de bachillerato o técnico (nivel medio), que presentó los mayores saltos de revalorización relativa entre todos los grupos analizados.

El bloque 4, relativo al trabajo y a la salud de los empleados públicos, también presenta una elevada magnitud de revalorización, con independencia del género o color. Otros bloques exhiben incrementos menos expresivos, con especial énfasis en el bloque 2, orientado a técnicos de datos e informática, lo cual se justifica por los niveles salariales ya elevados en sus experiencias profesionales pretéritas.

En esta etapa se presenta un refinamiento con el desglose de cada bloque en carreras profesionales específicas. En el ámbito del bloque de trabajo y salud, este resultado puede haber sido impulsado por el desempeño de los inspectores de trabajo, que figuran en la primera línea del nuevo diagrama.

En cuanto a las consideraciones finales, es posible afirmar, bajo diferentes perspectivas, que la selección de los candidatos en el CPNU representa una movilidad rápida, intensa y ascendente. Esta conclusión abarca al conjunto de los candidatos, en especial al 75,8 % para el cual fue posible identificar experiencia anterior en el mercado laboral.

Se observa el aumento de dos a dos veces y media en la remuneración estandarizada por hora. Al detallar la información por género, color y raza, se nota que esta movilidad es más acentuada entre candidatos negros, pardos o indígenas, así como entre las mujeres. Tal evidencia permite concluir que, además de un efecto expresivo sobre la movilidad, el proceso selectivo genera un impacto distributivo significativo.

Por último, corresponde presentar los próximos pasos de esta investigación. Conforme a lo mencionado, existe una amplia agenda de iniciativas que recibirán apoyo. Se pretende realizar comparaciones más detalladas, con datos aún más refinados, que abarquen no solo el CPNU, sino también oposiciones simultáneas y similares en las que concurrieron los mismos candidatos.

Asimismo, es posible comparar las convocatorias de los órganos participantes en el CPNU con los procesos selectivos anteriores de esas mismas instituciones, realizados bajo diferentes modelos. Se trata de una agenda integral que contribuirá a la comprensión de los mecanismos implicados en el éxito de los candidatos y en la variación del perfil de los seleccionados entre las distintas convocatorias de oposiciones.

José Celso Cardoso Júnior
Secretario de Gestão de Pessoas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Es interesante observar que, en Brasil, el empleo en el sector público ha cumplido ese papel de vector de movilidad social. Esto se debe a que el sector público, sobre todo a partir de la Constitución de 1988, se estructuró como un mercado laboral más regulado, dotado de retribuciones y perspectivas de carreras profesionales superiores. A esto se suma que el mercado laboral privado nacional siempre se ha caracterizado por una profunda heterogeneidad y desigualdad, con remuneraciones inferiores y condiciones más precarias de inserción y trayectoria profesional.

> **“ASÍ, EL SECTOR PÚBLICO CONTINÚA CUMPLIENDO LA FUNCIÓN DE UN MERCADO LABORAL QUE PROMUEVE LA MOVILIDAD Y EL ASCENSO SOCIAL, AUNQUE ESTE NO SEA EL OBJETIVO DECLARADO EN UN PRINCIPIO EN LAS OPOSICIONES.”**

Pedro Masson
Coordinador General de Ciência de Dados de la Diretoria de Altos Estudos de la Escola Nacional de Administração Pública (Enap)

Antes de iniciar la presentación, me gustaría agradecer la oportunidad a Maria Aparecida Chagas, al Secretario José Celso y al Diretor de Altos Estudos, Alexandre Gomide. Una de las principales innovaciones de esta evaluación radica en el hecho de que todos creyeron en el proyecto de la Enap orientado al entorno remoto de investigación.

Esta iniciativa fue fundamental para modernizar nuestras herramientas de análisis y viabilizar el desarrollo de este proyecto. Se trata de una infraestructura en la que los datos permanecen disponibles para los investigadores sin necesidad de su transferencia física o remota a otros dispositivos. Esto evita la circulación de microdatos sensibles en equipos personales. La Enap estructuró este entorno para que los investigadores accedan a los datos, realicen los análisis y extraigan únicamente los resultados consolidados. El modelo es análogo a las salas seguras mantenidas por el Ipea y por el Inep, pero en formato virtual. Dicha configuración dispensa la necesidad de desplazamiento físico.

Por último, agradezco al equipo de investigadores responsable de los análisis que presentaré, compuesto por Pedro Melo y César Galvão, ambos empleados públicos de la Enap, además de Lorenzo, becario de la coordinación de evidencias. Ellos fueron los responsables de la preparación de los datos y de los análisis aquí expuestos.

El análisis que se presenta aquí se centra en el absentismo, en el rendimiento de los candidatos y en la política de cupos de reserva. Es en

este contexto donde se inscribe el entorno remoto de investigación mencionado, que contó con la participación de más de ocho investigadores, vinculados a cuatro instituciones distintas, quienes accedieron a los datos sin necesidad de transferencia directa de archivos. Tal modelo, a nuestro juicio, resulta muy positivo tanto en términos de seguridad de la información como en el aprovechamiento optimizado de los datos.

> **"ES NOTORIO QUE EL SECTOR PÚBLICO GENERA UN VOLUMEN EXPRESIVO DE DATOS, CUYO POTENCIAL DE APROVECHAMIENTO AÚN ENFRENTA DESAFÍOS RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA."**

En este escenario, el entorno de investigación en desarrollo en la Enap, hecho posible gracias al apoyo estratégico de la Secretaria de Gestão de Pessoas (Secretaría de Gestión de Personas) y de sus dirigentes, se ha consolidado como una iniciativa fundamental para ampliar la capacidad analítica de la administración. Debemos potenciar el uso de estas evidencias para la generación de resultados concretos. Los indicadores aquí expuestos ofrecen diagnósticos y reflexiones preliminares que van más allá de conclusiones definitivas, puesto que la complejidad de los fenómenos observados aún demanda estudios profundos para la consolidación de sus causas.

Se tuvo acceso a los datos durante aproximadamente un mes, periodo destinado a su preparación y tratamiento. Como es bien sabido en el ámbito de la ciencia de datos, el análisis representa solo una fracción del proceso total, ya que el esfuerzo principal reside en la limpieza y comprensión de la base de datos. Así pues, se presentan aquí unas reflexiones iniciales que podrán ser profundizadas más adelante, con el fin de investigar también las razones por las cuales, en el caso del absentismo, las mujeres presentaron tasas más elevadas que los hombres.

Existen hipótesis para este fenómeno, tales como restricciones de disponibilidad para la realización del examen, responsabilidades de cuidados y la sobrecarga de trabajo doméstico que recae sobre el público femenino. Dichas suposiciones pueden ser contrastadas a partir del cuestionario aplicado en el CPNU, el cual permite responder a estos interrogantes, aunque todavía no hemos avanzado en esa dirección. Por el momento, presentamos prioritariamente datos descriptivos.

El segundo punto indica que el 63 % de las personas inscritas que no comparecieron al examen no residen en el municipio donde optaron por realizar la prueba. Este dato evidencia la importancia de la realización descentralizada del CPNU. Al analizar otras oposiciones, es probable que muchos candidatos ni siquiera se inscriban debido a la distancia. Es posible, incluso, que este porcentaje sea aún más expresivo en otros procesos selectivos, dado que muchas oposiciones se concentran en las capitales. Se observa, por tanto, la correlación entre absentismo y lugar de examen: cuanto mayor es la descentralización, se espera que la tasa de absentismo disminuya.

También observamos que, entre las personas ausentes, el 35 % obtuvo la exención de la tasa de inscripción. En cambio, entre los candidatos que efectuaron el pago de la tasa, el porcentaje de absentismo se situó en torno al 24 % o 25 %, lo que demuestra una sobrerrepresentación de quienes obtuvieron el beneficio de la exención. De los ausentes, el 24 % consiguió la exención por estar inscrito en el CadÚnico. Como existían otras modalidades de exención, el porcentaje total presenta variaciones. Estos son los datos más amplios sobre el absentismo.

Se observa que el absentismo siguió, en líneas generales, la lógica de las inscripciones por estado. São Paulo fue el estado con mayor cantidad de inscritos, lo cual está directamente relacionado con el tamaño de su población. Así, los volúmenes de absentismo y de inscripción presentaron una relación proporcional al analizarlos por territorio. La excepción fue el Distrito Federal, que registró la menor tasa de absentismo. Al analizar los datos por estado, se verifica que Ceará obtuvo el mayor absentismo, mientras que el Distrito Federal presentó el menor. ¿Por qué ocurre este fenómeno?

En parte, esto sucede porque el análisis se realiza por estado y no por municipio. El Distrito Federal, por su dimensión territorial reducida, puede haber presentado un menor absentismo, mientras que las demás unidades son estados mucho mayores. Otro dato relevante, observando el caso de

Rio Grande do Sul, es que se mantuvo cerca de la media, con cerca de un 55 % de absentismo, un índice muy similar al total general del 54 %.

Este dato también resalta la importancia de la decisión de aplazar la realización del examen. En caso de que la prueba se hubiera efectuado en el periodo de la tragedia climática, posiblemente Rio Grande do Sul habría presentado un índice de absentismo muy superior al de los demás estados. Se observa, por consiguiente, que el aplazamiento contribuyó a que el estado permaneciera alineado con los demás.

Al analizar la distribución geográfica, la región Sur presentó el mayor absentismo, seguida por el Nordeste. El Centroeste registró la menor tasa, debido al fuerte peso del Distrito Federal. No obstante, en líneas generales, no se observaron diferencias regionales significativas. Los índices se situaron entre el 50 % y el 52 %, con excepción de la tendencia registrada en el Centroeste.

Un dato que llama la atención es que, en todas las unidades de la federación, las mujeres presentaron un mayor índice de ausencia. Esta tasa varió del 54 % al 61 %, lo que plantea hipótesis importantes y señala la necesidad de prestar mayor atención al público femenino que realiza el proceso selectivo. Es sabido que la realización de exámenes en fines de semana puede ser más costosa para las mujeres que para los hombres, debido a las responsabilidades de cuidados y a la sobrecarga de trabajo doméstico.

Es necesario que nos detengamos con mayor profundidad en esta cuestión para comprender los factores que explican dicho comportamiento. No obstante, el dato objetivo indica que las mujeres presentaron mayor absentismo que los hombres. Al analizar el absentismo por sexo y región, optamos por la agregación de los datos, ya que en la observación individual por estado se verifica una variación expresa, como en los casos de Pará, Bahía, Amapá y Distrito Federal. Al realizar la agregación regional, el patrón resulta más equilibrado, revelando que la región Norte registró el mayor índice de absentismo.

Entre las personas que se abstuvieron y obtuvieron la exención, el 66 % eran mujeres. Este dato puede estar relacionado con la modalidad de exención, especialmente la vinculada al Cadastro Único, que presenta correlación con la renta y con las atribuciones de cuidados.

Por el contrario, entre los candidatos no exentos, la disparidad entre hombres y mujeres se reduce. En el análisis por bloques, el de nivel bachillerato o técnico (nível medio) presentó el mayor absentismo, registrando un 62 %. Al observar la relación entre bloque y sexo, se percibe

que el absentismo acompaña al patrón de las inscripciones. En general, el porcentaje de hombres y mujeres ausentes refleja la proporción de inscritos en cada bloque. La única excepción relevante se produjo en el bloque 6, de sectores económicos y regulación: aunque el 49 % de los inscritos eran mujeres, estas representaron el 51 % del total de ausentes.

Un dato considerado especialmente relevante se refiere al bloque 5. En este bloque se verificó la mayor disparidad entre el porcentaje de inscritas y el porcentaje de ausentes; es decir, aunque el 8 % de las mujeres se inscribió en este bloque, el 18 % de las ausencias femeninas se concentraron en él. Por su parte, el bloque con el mayor número absoluto de inscritas fue el bloque 8, de nivel bachillerato o técnico, que también concentró el mayor volumen de inscripciones, con independencia del género.

Se presentan, por tanto, algunas reflexiones sobre el mayor absentismo de las mujeres, aunque todavía no se dispone de conclusiones definitivas sobre las causas. Se trata, por ahora, de un resultado de carácter general. A continuación, se aborda el rendimiento de los candidatos que comparecieron, analizando los resultados según grupos específicos.

De media, las personas seleccionadas obtuvieron una puntuación un 158 % superior a la de las no seleccionadas. Un dato relevante es que las mujeres aprobadas tuvieron una calificación media un 3,5 % superior a la de los hombres aprobados. En términos absolutos, las mujeres seleccionadas obtuvieron, por término medio, 224 puntos, mientras que los hombres registraron 216 puntos. Tal evidencia refuerza la reflexión de que la menor presencia femenina en determinadas carreras profesionales no está relacionada con el rendimiento. Es importante resaltar que se trabaja aquí con puntuaciones agregadas, las cuales son posteriormente sometidas a ponderaciones específicas por plaza.

Otro dato relevante indica que las personas seleccionadas por el turno libre obtuvieron una puntuación solo un 4 % superior a la de las seleccionadas por el cupo de reserva racial, y un 7 % superior a la de las seleccionadas por el cupo para personas con discapacidad. Además, los aspirantes por cupo que no resultaron seleccionados presentaron puntuaciones cerca de un 90 % superiores a las de los candidatos no seleccionados del turno libre.

Dichos datos ayudan a hacer frente a argumentos equivocados de que los candidatos de cupos de reserva tendrían un rendimiento muy inferior. El análisis de las evidencias demuestra lo contrario; especialmente

entre los no seleccionados, los aspirantes a plazas de reserva presentan un rendimiento significativamente superior.

El análisis detallado del rendimiento revela patrones fundamentales para la comprensión de los resultados de las oposiciones. Las métricas indican que la media general de los candidatos seleccionados se sitúa en un nivel significativamente superior a la de los no seleccionados, lo que evidencia la distribución de las calificaciones a lo largo del proceso selectivo.

Se constata que la mayor concentración de candidatos se localiza en el tramo inferior de puntuación, entre 0 y 100 puntos, mientras que un grupo restringido alcanza puntuaciones cercanas a los 200 puntos, nivel asociado al perfil de aprobado. Estos datos corroboran el análisis anterior sobre el rendimiento del colectivo femenino; es decir, al aislar los grupos de aprobados, las medias confirman la alta competitividad y la excelencia de los resultados alcanzados por las mujeres en la oposición.

Se observa que el rendimiento de las mujeres es muy similar al de los hombres, con una ligera ventaja entre el grupo de seleccionados. Al analizar el perfil de exención, se comprueba que las calificaciones de los candidatos seleccionados permanecen cercanas, con independencia de haber obtenido o no el beneficio. En el caso de los candidatos no seleccionados, se aprecia una puntuación algo inferior entre aquellos inscritos vía Cadastro Único. Sin embargo, la media de los seleccionados se mantiene equilibrada entre las diferentes modalidades de inscripción.

En este punto, cabe destacar el análisis relativo a los cupos de reserva. Se observa que los candidatos inscritos en el cupo para personas afrodescendientes presentaron un rendimiento medio significativamente superior a la media general del turno libre. Se verifica, por tanto, una elevada competitividad entre estos aspirantes, con una cercanía notable entre las calificaciones de seleccionados y no seleccionados. Además, el rendimiento de los seleccionados por esta vía de reserva se asemeja al nivel alcanzado en el turno libre.

Este dato revela un aspecto relevante del análisis. El bloque 5, que registró un elevado volumen de inscripciones femeninas, fue precisamente aquel en el que las puntuaciones medias fueron más altas. Esta evidencia ayuda a comprender el motivo por el cual el rendimiento general de las mujeres superó al de los hombres en el proceso selectivo.

En conclusión, se ha realizado un análisis detallado sobre el sistema de cupos de reserva. En total, 466.000 candidatos optaron por competir mediante las reservas de plazas, un colectivo compuesto en su mayor parte

por mujeres. En lo que se refiere a la distribución de estas inscripciones, cerca del 90 % de los candidatos optaron por el cupo para personas afrodescendientes, el 8 % para personas con discapacidad y poco más del 2 % para candidatos indígenas.

Del total de inscritos para competir por las plazas mediante el sistema de cupos, el 46 % compareció al examen. En el turno libre, la tasa de asistencia fue del 44 %, lo que demuestra una presencia algo superior entre los candidatos inscritos por medio de las reservas de plazas.

Se verifica, asimismo, otro dato relevante: el 24 % de las personas inscritas por los cupos de reserva obtuvieron la exención de la tasa de inscripción vía Cadastro Único, mientras que, en el turno libre, este índice fue del 16 %. Esta evidencia refuerza el argumento sobre la intersección entre la política de cupos de reserva y el nivel de renta. Se observa la correlación más acentuada entre el público de cupos de reserva y los datos del Cadastro Único, lo que indica que las plazas de reserva desempeñan, simultáneamente, una función de inclusión étnico-racial y socioeconómica.

En la cuestión de la confirmación de la autodeclaración, las personas indígenas presentaron la mayor tasa en relación con los otros grupos. Por su parte, entre personas negras (*pretas y pardas*), la tasa de confirmación de la autodeclaración por los tribunales de heteroidentificación fue del 82 %. Este resultado ya considera los recursos presentados y corresponde al resultado definitivo del proceso.

Se verifica que este índice es muy cercano al registrado para las personas con discapacidad. Al analizar los datos de confirmación por unidad de la federación, se observa una variación expresa entre los estados. En el caso de los cupos de reserva para personas negras, el estado de Amapá registró un 95 % de confirmación, mientras que Ceará presentó un 68 %. En cuanto a los candidatos indígenas, los datos revelan disparidades regionales importantes como, por ejemplo, en Piauí, donde el 50 % de las autodeclaraciones no fueron confirmadas por las comisiones de heteroidentificación (órganos de verificación étnica).

En lo que se refiere a las personas con discapacidad, los datos por estado indican que el perfil de estos candidatos es muy semejante al del turno libre. La media de edad es equivalente. En cuanto a la distribución por sexo, el porcentaje de mujeres en los cupos de reserva fue del 52 %, mientras que, en el turno libre, este índice varió entre el 50 % y el 57 %.

La distribución por bloques también sigue el mismo patrón de las inscripciones, con la mayoría concentrada en el bloque 8, de nivel de bachillerato o formación profesional. Se aprecia, no obstante, una

presencia proporcionalmente superior de candidatos por cupos de reserva en el bloque 8 en comparación con el turno libre.

En relación con el análisis regional, se verifica un cambio de tendencia relevante. Mientras que la mayoría de las inscripciones en el turno libre provienen de la región Sudeste, en el sistema de cupos de reserva la mayor concentración de inscritos pertenece a la región Nordeste.

Para finalizar, en el análisis del rendimiento, se observa una inversión de la tendencia similar a la registrada en las inscripciones. Entre los seleccionados por el sistema de cupos de reserva, el 61 % eran hombres, aunque las mujeres representaban el 52 % del total de inscritos en este grupo. Esto significa una tasa de aprobados superior entre el colectivo masculino.

Otro dato relevante, obtenido por medio del cruce de información con el CIAP, indica que el 19 % de los candidatos seleccionados por el sistema de cupos de reserva ya eran empleados públicos de la Administración Pública Federal en junio de 2024.

Por último, se presenta un dato conclusivo de gran relevancia. Como ha resaltado la ministra, el CPNU fue fundamental para asegurar el cumplimiento integral del porcentaje de reserva de plazas. Al comparar los índices de aprobados del turno libre con los de los cupos de reserva para personas negras, se verifica que el porcentaje efectivo de seleccionados se aproximó con exactitud al 20 %. Tal resultado se deriva de la aplicación precisa de la reserva de plazas por bloque y por plaza, lo que garantiza la eficacia de la política de acción afirmativa en toda la estructura de la oposición.

Dicho escenario contrasta significativamente con los datos obtenidos en la investigación realizada por este ministerio, la cual fundamentó, en parte, la reciente modificación legislativa. En los últimos diez años, el cumplimiento de los cupos de reserva estuvo muy por debajo de lo esperado, situándose en torno al 7 %, en lugar del 20 % previsto por la ley.

Esta disparidad se debía al fraccionamiento de las plazas vacantes y a una serie de trabas en la aplicación de la reserva, lo que impedía que el porcentaje legal fuera alcanzado en el modelo anterior. El CPNU, por su parte, garantizó el cumplimiento integral de este cupo. Este resultado representa un hito manifiesto para la política de acciones afirmativas, pues permite una gestión más eficaz y asegura la efectividad del porcentaje del 20 %.

En lo que se refiere al sistema de cupos de reserva, el CPNU demostró ser significativamente más eficiente y respetuoso con la legislación que las

demás oposiciones celebradas a lo largo del tiempo, no solo en el último ciclo, sino desde la entrada en vigor de la Ley de Cupos de Reserva (*Lei de Cotas*) en 2014. Cabe concluir que estos datos son de gran relevancia para la sociedad brasileña.

Héliton Ribeiro Tavares
Profesor de la Universidade Federal do Pará (UFPA)

Antes de abordar el tema central, me gustaría tecer algunas breves consideraciones sobre mi trayectoria. Trabajo en el ámbito de la evaluación educativa desde hace un largo periodo, concretamente desde la finalización de mi doctorado centrado en estadística, especialmente en la Teoría de la Respuesta al Ítem (TRI). Esta especialización fundamentó mi desempeño como director de evaluación de la educación básica en el Inep entre los años 2008 y 2010.

En aquella época, uno de mis cometidos fue el perfeccionamiento del Enem, especialmente en lo que respecta a la metodología de composición de las notas. Precisamente por dominar la teoría de la respuesta al ítem, me incorporé al Inep con el propósito de reestructurar el examen. Desde entonces, el Enem ha experimentado transformaciones profundas, consolidándose como un modelo de evaluación que permanece sólido y estructurado. Es gratificante observar que el Enem sirve, actualmente, como referencia y motivación para el desarrollo de otras evaluaciones de excelencia.

Durante mi gestión en el Inep, una de las iniciativas propuestas fue el incentivo a la creación de una prueba nacional docente. Se preparó toda la base normativa; sin embargo, la propuesta no prosperó. En la actualidad, se observa el avance de este proceso a través del Concurso Público Nacional Docente, que sigue la misma premisa, es decir, democratizar el acceso y permitir la participación de candidatos procedentes de diferentes municipios.

Comprendo que la descentralización de las oportunidades es fundamental. La vertebración territorial promovida por este concurso asegura que los ciudadanos de pequeñas localidades tengan las mismas condiciones de acceso, razón por la cual aplaudo la iniciativa.

Esta presentación, fundamentada en diálogos con el equipo técnico, tiene por objetivo esclarecer puntos específicos identificados en las bases de datos del proceso selectivo. En conjuntos de datos complejos existen variables que demandan una comprensión más profunda, cuyos

resultados apuntan a orientar el rediseño de estrategias y la incorporación de innovaciones en las políticas públicas. Aunque el plazo para el procesamiento de la información ha sido limitado, se presentarán los resultados preliminares obtenidos a partir de las preguntas formuladas por el equipo de coordinación.

El trabajo se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, orientado por interrogantes centrales sobre el rendimiento de las candidatas. Los análisis buscan identificar en qué áreas las mujeres presentaron un menor rendimiento y si las especificidades de contenido de cada bloque influyeron en dicha distribución. Además, se investiga si tales disparidades se produjeron en la prueba objetiva, en la discursiva o en la fase de concurso (valoración de méritos y títulos). Aunque el análisis integral aún está en curso, los pasos iniciales permiten presentar los primeros resultados que buscan responder a estos interrogantes.

Con base en mi experiencia acumulada en evaluaciones de la Educación Básica, incluyendo el Enem, y en el seguimiento de procesos selectivos públicos, se observa la recurrencia de determinados patrones estadísticos. Antes incluso del análisis exploratorio de los datos actuales, el interrogante central era si tales tendencias se repetirían en este contexto. Desde los años iniciales de la educación primaria, el sexo femenino tiende a presentar resultados superiores en el área de Lengua.

En particular en Lengua Portuguesa, este patrón es nítido. En el Enem, tal tendencia se manifiesta en las áreas de Lenguajes, Códigos y sus Tecnologías, así como en Ciencias Humanas. En contraposición, se observa que el sexo masculino, desde la educación básica inicial, tiende a obtener resultados superiores en Matemáticas. En el contexto del Enem, esta inclinación se refleja en Ciencias de la Naturaleza y Matemáticas y sus Tecnologías. Este comportamiento estadístico ha sido recurrente y, en diversos procesos selectivos públicos, el patrón también se ha confirmado.

Un aspecto positivo que cabe observar es la paulatina reducción de esta disparidad. Es posible que nos encontremos ante una tendencia de convergencia, a la cual el Enem puede haber estado contribuyendo a lo largo de los años. Queda verificar si tal comportamiento se reflejará en los datos actuales. En caso de confirmarse, esta reducción podría ser aún más acentuada en las próximas convocatorias de la prueba.

En cuanto a los datos y conjeturas iniciales, en el turno libre, las mujeres representan la mayoría de los inscritos, con un 57,4 %, frente al 42,6 % del sexo masculino. Recortando el universo de participación efectiva, de los cerca de 2 millones 100 mil inscritos, cerca de 970 mil comparecieron a

los exámenes. Es sobre este grupo del que disponemos de datos consolidados, tales como notas en conocimientos generales, conocimientos específicos y valoración de méritos.

En la prueba de conocimientos generales, en una escala de 0 a 100, la puntuación media fue del 51,9 % para el sexo femenino y del 55,7 % para el sexo masculino. Aunque la media es un indicador relevante, es fundamental considerar que la ocupación de las plazas vacantes viene determinada por los candidatos situados en la parte alta de la distribución de notas. Sin embargo, el seguimiento de las medias globales sigue siendo esencial para la comprensión del comportamiento de estas oposiciones.

A partir de estos datos, investigamos la existencia de patrones de preferencia en la formalización de la matrícula por bloques temáticos. Tal como se observa en la educación primaria, la hipótesis era que habría inclinaciones distintas entre los sexos en relación con áreas y bloques específicos.

El análisis contempló los ocho bloques temáticos, incluyendo el bloque 8, orientado a candidatos con educación secundaria obligatoria. Los datos consolidados muestran el número efectivo de inscritos por sexo y el total correspondiente, detallando los porcentajes de participación dentro de cada bloque.

En el bloque 1, que comprende las áreas de Infraestructura, Ciencias Exactas e Ingenierías, se registró la participación de un 38 % de mujeres y un 62 % de hombres, lo que indica la predominancia del sexo masculino en estas carreras profesionales.

Por su parte, en el bloque 2, relativo a Tecnología, Datos e Información, los porcentajes están aún más concentrados: un 20 % de participación femenina frente a un 80 % de participación masculina. Esta distribución es un factor determinante para el análisis, pues la existencia de un elevado volumen de plazas en estas áreas tiende a resultar en una ocupación por parte de varones en gran medida, dada la composición del universo de inscritos.

En los demás bloques se observó un relativo equilibrio en diversos casos. Destaca el bloque 5, que abarca Educación, Salud, Desarrollo Social y Derechos Humanos; en este espacio hay predominancia del sexo femenino, el cual representa cerca del 74 % de las inscripciones. Los otros bloques mantienen una distribución más cercana a la paridad. Esta comprensión es fundamental para proyectar el perfil de ocupación de los diferentes cuerpos y escalas de la administración.

Aunque el foco de la ocupación de las plazas recaiga sobre los candidatos con mejor rendimiento, el análisis de la distribución global es esencial para el eventual rediseño de estrategias. En los datos de conocimientos generales, el sexo masculino presenta resultados un tanto superiores. El gráfico de dispersión indica que el 50 % de las observaciones están concentradas en el intervalo central del diagrama de caja. Se nota que, además de un rendimiento medio superior, los resultados masculinos son más compactos, mientras que los datos del sexo femenino presentan mayor dispersión y una media un poco inferior. Por último, la superposición en otros gráficos de densidad es esperada, dado que el sexo femenino constituye la mayoría absoluta del universo de participantes.

El análisis demuestra que el equilibrio entre los sexos es bastante acentuado, con la aparición de una mayor dispersión solo en los extremos de la curva de puntuación. En relación con los conocimientos generales, las notas fueron tratadas de forma ponderada, puesto que cada bloque temático posee pesos específicos que inciden sobre la nota bruta.

“EL OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACIÓN FUE VERIFICAR SI LA ESTRUCTURA DE PESOS ESTABLECIDA PODRÍA PRIVILEGIAR A UN GRUPO EN DETRIMENTO DEL OTRO.”

Sin embargo, el comportamiento estadístico no presentó alteraciones significativas tras la ponderación. De hecho, los resultados se encuentran dentro de la normalidad esperada, sin evidencias de que el modelo haya generado preferencias desproporcionadas.

En lo que respecta a los conocimientos específicos, se observa un comportamiento similar entre los sexos masculino y femenino. Se nota una ligera ventaja para el grupo masculino, acompañada de una mayor compactación de los datos en ambos casos, característica que destaca de manera especial en el grupo femenino.

Dentro de los bloques temáticos, observamos que, desde el bloque 1 hasta el último bloque, el comportamiento casi siempre asume el mismo patrón, con una distribución un poco más elevada para el público masculino que para el femenino.

Considero importante tener estos datos bien definidos. En las notas de las pruebas discursivas ya percibimos que, en algunos casos, el sexo femenino presenta un mejor rendimiento. En ciertas situaciones hay equilibrio; en otras, los datos muestran que la distribución femenina sobresale de forma clara.

José Celso Cardoso
Secretario de Gestão de Pessoas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Es interesante notar que, a diferencia de las oposiciones convencionales, este proceso selectivo, por la forma en que fue organizado en bloques temáticos, permitió que las personas tuvieran en consideración no solo el salario de entrada en cada una de las carreras profesionales, sino también sus propias áreas de formación, vocación e interés profesional.

Esto explica, incluso, las diferencias de participación y de rendimiento entre candidatos masculinos y femeninos a lo largo de los bloques. Claramente, el bloque 5, que concentraba las plazas de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS), atrajo a la población femenina con más intensidad que otras áreas, como Tecnología de la Información e Infraestructura, que son campos más masculinizados desde la formación académica.

> **“ESTA FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL PROCESO SELECTIVO TAMBIÉN PERMITIÓ UNA MAYOR AUTOIDENTIFICACIÓN DEL CANDIDATO CON SU PROPIA FORMACIÓN Y VOCACIÓN, MÁS ALLÁ DE LOS PUROS CRITERIOS ECONÓMICOS.”**

Considero que esto fue un acierto de las oposiciones y que debe seguir perfeccionándose en el futuro.

Regina Coeli Camargos
Secretaria Adjunta de Gestão de Pessoas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Es importante reiterar la necesidad de un análisis riguroso y exhaustivo del acervo de información generado. Estos datos constituyen evidencias fundamentales para el perfeccionamiento de las próximas convocatorias del proceso selectivo. El análisis de este repositorio permitirá que la planificación y la organización del CPNU alcancen niveles superiores de rigor técnico y de eficiencia operativa en relación con su edición inaugural. Comprendemos que el carácter pionero de una política pública de tal magnitud presupone complejidades inherentes a su naturaleza inédita; sin embargo, la experiencia consolidada provee la base necesaria para una gestión de riesgos más eficaz y una ejecución con una mayor madurez institucional.

En este sentido, al sintetizar los datos e indicadores presentados, observamos con satisfacción que los resultados corroboran el acierto de la estrategia adoptada, un sentimiento compartido por todos los responsables de la concepción e implementación del proyecto. Los indicadores revelan que el CPNU se consolida como una política pública de inclusión y promoción de la movilidad social. Un proceso selectivo que actúe como una forma de abrir el mercado laboral en el sector público a la sociedad ya sería loable, pero el CPNU fue mucho más allá.

Espero que el CPNU se consolide como una política pública permanente de ampliación del acceso de la población brasileña al empleo público. Me gustaría, ahora, sintetizar los principales factores que impulsaron la ejecución de esta primera edición, con especial atención a cinco puntos centrales.

El primer factor fue la reconstrucción y la recomposición de la fuerza de trabajo en la Administración Pública Federal. Este punto fue destacado tanto por la ministra como por el secretario. Habíamos pasado por un periodo largo de una convocatoria de plazas muy escasa, en el cual muy pocas áreas, excepto aquellas con la prerrogativa de realizar oposiciones anuales, promovían la recomposición de sus plantillas.

Se trata de áreas estratégicas del Estado que pasaron un largo periodo sin la celebración de oposiciones, las cuales estaban por lo general restringidas a 200 o poco más de 100 plazas. Esta vez, realizamos una oposición con más de 6.000 plazas. Conviene destacar que, tras un extenso periodo de escasez, el primer proceso selectivo realizado hace poco fue una oposición multitudinaria, de gran magnitud.

En segundo lugar, fue posible atender, al mismo tiempo, a diversos organismos de la Administración Pública. Como es lógico, no fue posible cumplir con la expectativa plena de estas instituciones, lo que habría sido inviable dado el escenario de fuerte restricción fiscal. Es necesario considerar que no se está trabajando con el volumen de recursos deseado, sino con aquellos de los que el Estado dispone.

Considero que la ministra se mostró resiliente en este proceso y garantizó el máximo de recursos posible. Incluso en un escenario de restricción fiscal acentuado, con el cual trabajamos y continuaremos trabajando, conseguimos realizar una oposición de gran envergadura y planificamos otra más para este año, lo que permite optimizar los escasos recursos públicos. Por esta razón, contamos con la presencia de economistas, ya que necesitamos actuar bajo este escenario de restricción.

Atender a diversos órganos en paralelo también representó otro desafío inmenso, el cual, en la medida de lo posible, cumplimos con bastante eficiencia. Centralizar la realización de la oposición para optimizar recursos escasos, tanto financieros como de tiempo, fue esencial. Los órganos estaban bastante debilitados y la mayoría no poseía una estructura de personal y de logística que funcionase de forma adecuada para la realización de oposiciones propias.

Organizar una oposición no es una tarea banal, pues exige un esfuerzo considerable. En las conversaciones que mantuvimos con los gestores de los organismos, ellos relataron las dificultades inherentes a este proceso, puesto que no se trata solo de convocar plazas y contratar a una empresa de exámenes. La organización de una oposición pública es una actividad de elevada complejidad.

Como se ha mencionado, los departamentos estaban muy mermados, incluso de empleados públicos para estar al frente de este proceso. Cuando centralizamos la conducción en el MGI, en colaboración con las instituciones, les proporcionamos la posibilidad de enfocarse en sus competencias centrales. Al asumir la coordinación de las oposiciones, liberamos a los organismos para que pudieran dedicarse a sus funciones principales.

Este es el papel de un Ministerio de la Gestión; es decir, actuar como la cartera que provee recursos financieros, físicos y logísticos para que los demás ministerios operen con eficiencia, sin la necesidad de desplazar personal para ejecutar tareas transversales complejas. Este tercer objetivo se cumplió de forma idónea, aunque, como es lógico, con necesidad de perfeccionamiento constante.

Un cuarto objetivo que nos impulsó fue ampliar el acceso de la población a las oposiciones. Esto está del todo explicitado en los datos y en los indicadores presentados por los investigadores. La descentralización regional, la reducción del precio de las inscripciones y la posibilidad de inscribirse en más de un puesto por bloque permitieron que los candidatos pudieran analizar el bloque temático e identificar dónde encajaban mejor.

La organización por bloques temáticos permitió que el candidato se inscribiera en diversos puestos dentro de un mismo agrupamiento. De esta forma, fue posible considerar la formación y las trayectorias académica y profesional para identificar las funciones con las que había más afinidad, ya fuera por la experiencia, por las competencias o por los conocimientos adquiridos.

Considero que este modelo amplió las oportunidades para los ciudadanos. Ante los datos presentados, la meta de ampliación del acceso se cumplió con distinción y elogio. Este cuarto objetivo, por tanto, se alcanzó con éxito, sobre todo al tratarse de una primera experiencia innovadora.

Por último, destaco un quinto y último objetivo: la búsqueda de una organización de la convocatoria de plazas y de los puestos de trabajo en la Administración Pública Federal de forma menos aleatoria. Este esfuerzo recibe el complemento del Dimensionamiento de la Fuerza de Trabajo (DFT), proceso que he seguido de cerca.

La combinación entre el CPNU y el DFT permite una visión más estratégica de la Administración Pública Federal, con lo que se identifican las áreas que demandan un mayor número de incorporaciones. Por descontado, este proceso no alcanza un nivel de precisión absoluta, pero posibilita analizar el conjunto de la administración y reconocer dónde hay mayor necesidad de personal, sobre todo en áreas de emergencia o en políticas públicas que carecen de empleados públicos con competencias, habilidades y vocaciones específicas.

No es adecuado ubicar a un profesional en un área incompatible con su perfil, pues el rendimiento tiende a ser deficiente. Por ejemplo, un empleado con aptitud para la gestión tendrá complicado alcanzar buenos resultados al ejecutar tareas que no guardan relación con sus competencias. Tal desalineación genera frustración y, con el tiempo, puede llevar al cuestionamiento sobre el propio propósito de la actuación en ese puesto de trabajo.

El objetivo central es evitar la desmotivación que sufren los empleados públicos cuando actúan en áreas con las que no poseen identificación. Así, la organización por bloques temáticos, además de

proporcionar una provisión más racional y estratégica de los puestos de trabajo, con prioridad en las políticas públicas esenciales, ofreció a los candidatos la oportunidad de seleccionar áreas y segmentos gubernamentales más alineados con sus perfiles y vocaciones.

Considero que estos tres objetivos, para una primera experiencia tan innovadora e incluso disruptiva, fueron cumplidos de forma bastante adecuada. Aún necesitamos detenernos con atención en los datos presentados para identificar los puntos que demandan perfeccionamiento, pero es posible afirmar, de manera optimista, que el CPNU es un modelo de oposición que ha llegado para quedarse.

> **“EL MODELO SE CONSOLIDÓ PORQUE PROMUEVE UNA MAYOR DIVERSIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO, ASÍ COMO TAMBIÉN REFUERZA LA ADECUACIÓN ENTRE LAS AFINIDADES DE LOS CANDIDATOS Y LAS ÁREAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS.”**

Por consiguiente, esta estructura contribuye a la ejecución más eficaz y eficiente de las acciones gubernamentales, ya que, al seleccionar profesionales que poseen identificación con áreas específicas, la tendencia es formar empleados públicos más motivados y comprometidos. Se trata de un proceso articulado en el que la oposición permite esta identificación previa, lo que aumenta la probabilidad de contar, en el futuro, con servidores públicos más comprometidos con sus funciones.

Aún tenemos muchas respuestas que construir. La cuestión es sugerente, sobre todo porque, aunque las mujeres representan la mayoría de los inscritos, aparecen como minoría entre los seleccionados. Este es un gran desafío para todos nosotros, que estudiamos las desigualdades y las formas de discriminación en la sociedad. Aspiramos a una Administración Pública más diversa en términos de género, raza, color y orientación sexual, lo que exige comprender las razones por las cuales estos desequilibrios persisten.

Por descontado, no es posible resolver, mediante un único proceso selectivo, problemas de desigualdad que son seculares. Sería una pretensión descabellada. No obstante, el CPNU puede actuar como un instrumento de promoción de la equidad y de reducción de las disparidades sociales. Ahora es el momento de avanzar, es decir, de analizar con profundidad este gran volumen de datos para obtener evidencias más robustas y, con ello, perfeccionar la próxima edición del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU).

José Celso Cardoso
Secretario de Gestão de Pessoas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

No podemos dejar de mencionar otra dimensión de las innovaciones introducidas a raíz del Concurso Unificado: las de carácter incremental. Estas se derivan de los diversos desafíos afrontados a lo largo del proceso. Para aclarar este punto, mencionaré tres aspectos de especial relieve. El primero atañe a una interpretación más inclusiva y correcta de la ley de cupos de reserva.

Esta perspectiva permitió alcanzar el resultado presentado.

> **“CONSEGUIMOS, EN TÉRMINOS GENERALES, INCLUIR A UN NÚMERO MUCHO MAYOR DE PERSONAS NEGRAS, CON DISCAPACIDAD E INDÍGENAS QUE EL MÍNIMO ESTABLECIDO EN LA LEGISLACIÓN.”**

Este avance apunta al éxito de la próxima edición del proceso selectivo, que ya contará con la aplicación de los nuevos porcentajes previstos en la Ley de Cupos de Reserva (*Lei de Cotas*) aprobada hace poco. La segunda innovación incremental relevante se refiere a la previsión de utilizar la lista de espera (bolsa de aspirantes) para fines de contratación temporal en la Administración Pública.

Como sabemos, la realización de una contratación temporal exige, por parte de los gestores de personal, casi el mismo esfuerzo y el mismo tiempo que una oposición regular (cerca de un año cuando el cronograma se cumple según lo previsto). Se trata de un plazo excesivo para una modalidad de contratación que requiere agilidad y rapidez. Esta innovación aún no ha sido probada, pero su previsión en las bases de la convocatoria ya apunta a un avance importante que será implementado.

Tras la provisión de las plazas originarias, de las plazas remanentes y de las plazas adicionales autorizadas, la bolsa de interinos restante podrá ser utilizada para contrataciones temporales por los diversos organismos, en los términos de la legislación vigente. Esta posibilidad tiende a reducir el tiempo necesario para este tipo de contratación en comparación con el modelo actual.

En tercer lugar, cabe mencionar otra innovación que necesitó ser diseñada de urgencia y que pasó a formar parte de una de las convocatorias, lo que supuso un cambio en relación con la concepción original del proceso selectivo. Se trata de la creación de un dispositivo de salvaguarda de las oposiciones para situaciones de calamidad, como las que afectaron al Concurso Unificado a consecuencia de la crisis climática en Rio Grande do Sul.

El examen del CPNU estaba previsto para el día 5 de mayo de 2024 y, pocos días antes, se desencadenó aquella catástrofe ambiental en el estado sureño. Ante ese escenario, fue necesario aplazar la realización del examen en todo el territorio nacional.

Debido a ello, creamos un dispositivo que estará presente en la próxima convocatoria y que permitirá sortear situaciones de esta naturaleza. Esperamos que no sea necesario utilizarlo, pero, en caso de que ocurra algo semejante, el evento podrá ser afrontado de forma que se preserve la integridad y la realización del proceso selectivo. Esta innovación se debe al esfuerzo colectivo que permitió el discernimiento necesario para proponer tal solución. Con el apoyo de la asesoría jurídica, la propuesta fue estructurada formalmente e institucionalizada para las futuras ediciones del CPNU.

En realidad, estas innovaciones son susceptibles de ser utilizadas por los organismos de la Administración Pública en su conjunto, en los tres niveles de gobierno. No están restringidas al CPNU, sino que pueden pasar a formar parte del acervo de las futuras convocatorias de oposiciones públicas de forma amplia.

En este sentido, me gustaría hacer dos menciones fundamentales sobre las áreas que hicieron posibles estos avances. En primer lugar, destaco el trabajo de la Asesoría de Control Interno, responsable de toda la interlocución y articulación con los organismos de control, la cual participó con gran implicación en cada etapa del proceso. De la misma forma, resalto la actuación de la Asesoría de Comunicación (Ascom), que estuvo involucrada desde el primer momento. Por medio de la Ascom, establecimos una interlocución estratégica con la sociedad y con los medios de comunicación, lo que convirtió a este proceso selectivo en uno de los más visibles de los que se tiene constancia.

PROCESOS SELECTIVOS POR EL MUNDO

Maria Aparecida Chagas Ferreira: Directora de Provimento e Movimentação de Pessoal de la SGP/MGI.

Daniel Gerson: Jefe de la Unidade de Gestão e Emprego Público en la OCDE.

Donal Mulligan: Representante de la Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Fernando Luz Brancoli: Profesor Adjunto de Seguridad Internacional y de Geopolítica del Instituto de Relações Internacionais e Defesa de la Universidade Federal do Rio de Janeiro (IRID-UFRJ).

Fernando de Souza Coelho: Profesor de Administración Pública de la Escola de Artes, Ciências e Humanidades de la Universidade de São Paulo (EACH-USP).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

Esta mesa abordó la modernización del reclutamiento en Brasil bajo la óptica de los estándares de la OCDE, con especial atención a la sintonía del país con prácticas de selección basadas en competencias y en la proactividad institucional. El debate reforzó que la selección debe formar parte de un sistema integrado de carreras que utilice la imagen del empleador (*branding*) del sector público para atraer talento en áreas estratégicas. La discusión subrayó que la transición de exámenes teóricos hacia evaluaciones de desempeño es necesaria para elevar la eficiencia fiscal y fortalecer la legitimidad democrática por medio de la diversidad y la equidad.

Maria Aparecida Chagas Ferreira
Directora de Provimento e Movimentação de Pessoal de la SGP/MGI

Expreso mi agradecimiento a todo el equipo que se esforzó en la realización de este espacio de diálogo sobre procesos selectivos.

A lo largo de los debates de este evento, se presentaron diversas perspectivas sobre el proceso de construcción del Concurso Público Nacional Unificado. La necesidad de comprender el funcionamiento de modelos similares en otros países surgió como un incentivo desde principios de 2023. En aquel periodo, promovimos un seminario para analizar experiencias internacionales de reclutamiento y selección de empleados públicos, lo cual fue fundamental para establecer referencias sólidas en la estructuración del proceso selectivo brasileño.

En ese momento, las referencias principales fueron las experiencias de Francia, España y Portugal, países que poseen una trayectoria consolidada en procesos de unificación de oposiciones. Estos modelos sirvieron de parámetro para el proyecto, demostrando que el camino iniciado en Brasil cuenta con precedentes exitosos en otras administraciones públicas.

> **“EN EL ESCENARIO NACIONAL, EL CONCURSO UNIFICADO CONSTITUYE UNA INNOVACIÓN EN EL ÁMBITO DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL. A PARTIR DE ESTA PREMISA, SE BUSCÓ SISTEMATIZAR, ORGANIZAR ESTE MODELO Y EXPLORAR NUEVOS HORIZONTES.”**

En el ambiente académico, es esencial observar a los pares y comprender cómo investigan determinado tema, con miras al perfeccionamiento y a la ejecución de la propia investigación. Nuestro objetivo es identificar oportunidades en las prácticas de otras naciones, analizando si hay experiencias avanzadas que debamos desarrollar o si, en ciertos procesos, somos nosotros quienes ocupamos la vanguardia.

Dando continuidad a las discusiones, contamos nuevamente con la presencia del representante de la OCDE que, en el seminario inaugural de 2023, ya acompañaba este debate. El momento es oportuno para retomar las reflexiones propuestas, considerando la trayectoria recorrida entre 2023 y el momento presente, en 2025.

La OCDE produjo un informe titulado *Public Service Leadership and Capacity Review of Brazil*. En ese documento se señala que Brasil posee potencial para introducir nuevas metodologías de evaluación y modelos más modernos para medir las competencias de los candidatos.

Ante este diagnóstico, resulta relevante analizar, bajo la óptica de la organización y con base en los estudios realizados sobre el escenario brasileño, las prácticas recomendadas y las metodologías que las naciones (en especial los miembros de la OCDE) están implementando y que pueden servir como referencia para el perfeccionamiento del modelo nacional.

Daniel Gerson[32]
Jefe de la Unidade de Gestão e Emprego Público en la OCDE

Esta presentación destaca, en primer lugar, la actuación de la Organización en los temas de empleo y gestión pública, fundamentada en el trabajo conjunto realizado con especialistas de los actuales 38 países miembros. Además, diversas naciones, entre ellas Brasil, se encuentran en proceso de adhesión a la OCDE. Este escenario fortalece el intercambio de experiencias y la sintonía de las políticas públicas a escala global. Los sistemas de empleo público se analizan bajo diversas perspectivas, lo que incluye el funcionamiento de las estructuras y de los procesos, así como la consistencia de tales sistemas. Se observan con detenimiento el liderazgo y la articulación político-administrativa; es decir, la forma en que la función pública y la esfera política colaboran para alcanzar objetivos comunes y promover transformaciones institucionales.

Estos análisis se conducen bajo la óptica de la transformación del sector público. De esta forma, se considera que un sistema de empleo público sólido, vinculado a la combinación correcta de liderazgo en la articulación político-administrativa, constituye el motor de una transformación efectiva, tanto en el servicio público como en la prestación de servicios a los ciudadanos. La actuación de la Organización se

[32] El ponente habló en inglés y utilizamos, en este Cuaderno de Debates, la versión traducida de su intervención.

fundamenta en un conjunto de directrices y principios que componen la Recomendación sobre Liderazgo y Capacidad en el Servicio Público.

Como se ha mencionado con antelación, la colaboración con Brasil se desarrolla desde hace algunos años por medio de una revisión que abarca diversas áreas estratégicas de gestión. Aunque la extensión del tema impide detallar cada tópico, se destaca que parte esencial de este trabajo se enfocó en la estructuración de un sistema de reclutamiento fundamentado en el mérito y en las formas de perfeccionarlo.

El trabajo realizado junto a la Administración Pública brasileña consistió en un diagnóstico preliminar que abarca catorce áreas estratégicas. Se analizaron aspectos como liderazgo, identificación de competencias, capacidad de planificación estratégica de la fuerza de trabajo y términos y condiciones de empleo.

Tras este análisis inicial, se desarrolló un estudio profundo en tres áreas distintas que articularon el eje del trabajo conjunto, el cual incluyó el análisis detallado del sistema de carreras, las potencialidades de los contratos temporales y el fortalecimiento del sistema de gestión del desempeño. Se observa que el reclutamiento no constaba en esa lista específica inicial, puesto que no fue identificado como prioridad por la administración en aquel contexto.

Este estudio realizado sobre el sistema de carreras proporcionó información fundamental sobre los desafíos de la función pública brasileña. A partir de este diagnóstico, se promovieron diálogos y talleres sobre oportunidades para optimizar la multiplicidad de actividades en las carreras, lo que incluyó, por consiguiente, el debate sobre el propio reclutamiento.

Una de las principales recomendaciones presentadas consistió en la búsqueda de oportunidades para armonizar las diversas formas de estructuración de las carreras en el sistema brasileño, con miras a encontrar mecanismos más eficientes para el reclutamiento colectivo. Esta directriz fue incorporada por la gestión actual y las consecuencias de estos resultados son seguidas con interés técnico por la Organización.

Es fundamental reiterar que el reclutamiento no ocurre de forma aislada. Debe ser analizado dentro de un contexto sistémico, considerando sus conexiones con todos los demás aspectos de los sistemas de gestión de personas y recursos humanos. El éxito de la selección depende, por tanto, de su integración con la estructura de las carreras y los demás pilares de la Administración Pública.

Es necesario, también, reflexionar sobre cómo el reclutamiento auxilia en la estructuración de todos los demás elementos de gestión, al mismo tiempo que es estructurado por ellos. Al identificar con nitidez cuáles son las habilidades y competencias que se desea desarrollar, es posible organizar el proceso selectivo para reclutarlas de forma eficaz.

La capacidad de atracción del sector público es un punto central de análisis. Aunque la administración pública es reconocida como un entorno de trabajo atractivo para gran parte de la población, es necesario evaluar si ese atractivo se extiende a todos los perfiles profesionales que el Estado necesita. En este contexto, la observación de la adecuación de los procesos de reclutamiento se vuelve imperativa. La mayoría de las naciones que colaboran con la Organización enfrentan el desafío simultáneo de enfocar los procesos selectivos en conjuntos de competencias cada vez más específicos y conferir mayor celeridad a estos procesos, bajo el riesgo de perder talentos debido a la lentitud de los trámites.

Estos son dos desafíos recurrentes en las administraciones modernas. El tercer punto fundamental consiste en definir el nivel ideal para el reclutamiento de competencias. Esto significa definir si debe ocurrir de forma centralizada, si debe ser responsabilidad directa de un gestor específico o si debe situarse en un modelo intermedio. Este es un tema objeto de continuo debate y ajuste según las diferentes necesidades y circunstancias institucionales.

El punto mencionado con antelación constituye parte fundamental del trabajo desarrollado. El objetivo central es la contratación de profesionales capaces de aprender y de contribuir a la cultura de aprendizaje a lo largo de sus carreras, dada la fuerte interacción entre estos elementos. La experiencia con diversas naciones demuestra que, cuando no es posible atraer perfiles con competencias específicas, se vuelve necesario reflexionar sobre las competencias disponibles y cómo podemos complementarlas.

Es importante destacar que la orientación hacia el desempeño en el sector público es un factor que influye de manera notable en el proceso selectivo. De esta forma, al considerar la interconexión entre estos diferentes aspectos del empleo público, se vuelve necesario tener en cuenta, también, las variables del entorno externo.

Las grandes tendencias emergentes y las prioridades que enfrentan los servicios públicos ejercen una influencia directa en el reclutamiento. Además del desafío de atraer habilidades cada vez más específicas, orientadas a la inteligencia artificial y a la transformación digital, es

necesario considerar el impacto de estas tecnologías en el entorno de trabajo. No se trata solo de la contratación de especialistas para el desarrollo de sistemas gubernamentales, sino también de la gestión del desplazamiento de funciones provocado por la automatización. Este escenario impone el desafío adicional de expandir el alcance de actuación para abarcar el reclutamiento interno, la recualificación y la movilidad de profesionales entre diferentes áreas de la Administración.

Por lo tanto, al realizar el reclutamiento, se vuelve necesario evaluar la existencia de oportunidades para el aprovechamiento de profesionales del propio funcionariado público para las funciones demandadas o la necesidad de buscar especialistas en el exterior. En este contexto, la articulación político-administrativa es un tema central de debate, dado su papel en la modelación del trabajo de los empleados públicos y en la definición de la capacidad de reclutarlos de manera eficaz.

La articulación político-administrativa es reconocida por generar mayor confianza y objetividad, factores que tienden a hacer a las administraciones públicas más eficaces. En la actualidad, aunque la reducción de costes es un tema recurrente, se observa que, en diversos países de la OCDE, el foco no reside de forma exclusiva en la contención de gastos, sino en la optimización de la eficiencia y en el valor aportado a la sociedad por medio de la gestión fiscal responsable.

El reclutamiento actúa, bajo diversos aspectos, como un inductor de costes, tanto en lo que se refiere a la ejecución del proceso selectivo como a sus consecuencias institucionales. Si no se conduce con eficacia, el proceso resultará en elevados índices de rotación, un factor costoso para las organizaciones. Además, se debe considerar que el ingreso de nuevos profesionales a menudo resulta en vínculos de larga duración, lo que caracteriza una inversión pública significativa y refuerza la necesidad de selecciones rigurosas y bien estructuradas.

“LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RECRUTAMIENTO ADECUADO ES FUNDAMENTAL PARA CONTAR CON UNA VISIÓN DE GESTIÓN SOSTENIBLE Y DE LARGO PLAZO.”

Dicha estructura garantiza que el Estado disponga del capital humano necesario, teniendo en cuenta que la contratación de personal establece un compromiso institucional que, por lo general, se prolonga durante casi 40 años con cada empleado público. Como se ha expuesto anteriormente, los desafíos relativos a la identificación de competencias y a la recualificación exigen claridad sobre qué habilidades deben atraerse, de modo que se consoliden culturas organizativas y trayectorias de desarrollo profesional continuo.

Como ya se ha mencionado, uno de los elementos fundamentales del reclutamiento contemporáneo es el reconocimiento de que los profesionales poseen diversas opciones de carrera. El sector público busca, de forma creciente, atraer perfiles que disponen de múltiples alternativas, puesto que las competencias deseadas por la Administración coinciden, frecuentemente, con las buscadas por el sector privado.

Esta realidad impone la necesidad de evaluar la experiencia tanto de los candidatos como de los empleados públicos de nuevo ingreso. Se observa que, en diversos países de la OCDE, las tasas de rotación (*turnover*) tras el primer o segundo año de ejercicio son superiores a los niveles deseados. Este fenómeno señala que la experiencia vivida en esos años iniciales en el sector público no ha correspondido a las expectativas de los profesionales seleccionados.

En este contexto, es importante considerar tales variables ya desde el propio proceso selectivo, a fin de evitar la pérdida de candidatos frente a otras oportunidades a lo largo del proceso. De la misma forma, se debe poner el foco en el periodo posterior a la incorporación, garantizando la retención del talento por medio de una integración eficiente y del fortalecimiento de la identidad de la Administración Pública como entidad empleadora.

Estas cuestiones y complejidades refuerzan que el debate no se restringe a un proceso aislado, sino que constituye una conversación estratégica vinculada a un conjunto amplio de directrices. Se trata de definir el modelo de función pública necesario para el futuro a largo plazo y la estructura sistémica que debe rodear al reclutamiento para que el Estado actúe de manera plenamente eficaz.

Donal Mulligan[33]
Representante de la Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)

El análisis sobre la gobernanza del reclutamiento en el sector público, basado en estudios realizados con los 38 países miembros de la OCDE, indica que el proceso selectivo ocurre sobre todo a nivel ministerial, un modelo clasificado con frecuencia como nivel delegado. Se observa que el reclutamiento tiende a ser menos común en sistemas estrictamente centralizados y unificados.

En la mayoría de las naciones analizadas, la responsabilidad del reclutamiento se delega en los ministerios y sus respectivos equipos, o bien se ejecuta mediante una fórmula mixta entre el nivel central y el delegado. Esta tendencia sugiere que las instancias responsables de la selección para la función pública operan de forma más cercana al mercado laboral del que se deben extraer las competencias, lo que puede aportar mayor precisión al proceso.

La diversidad de demandas entre los departamentos ministeriales ejemplifica la necesidad de perfiles y habilidades distintas, como se observa en las diferencias entre las áreas de Educación, Hacienda o Defensa. Esta realidad impone la elección entre diferentes modelos de gobernanza, sin que exista una solución única o universal entre los países de la OCDE. Tanto los sistemas centralizados como los descentralizados presentan ventajas que deben ser ponderadas.

Al analizar estas opciones, se destaca que el modelo descentralizado, operado a nivel ministerial, permite que la Administración Pública alcance una comprensión más precisa de las competencias necesarias. La cercanía entre el órgano reclutador y las demandas específicas de cada sector facilita la identificación y la atracción de los perfiles profesionales más adecuados a las particularidades de cada área de actuación.

Una de las cuestiones centrales en la gestión pública se refiere a los procesos de reclutamiento excesivamente centralizados y rígidos, que a menudo presentan dificultades para ajustarse a la variedad de competencias demandadas. En este sentido, se observa que la ejecución del reclutamiento a nivel delegado, cuando está amparada por marcos normativos adecuados, puede favorecer la innovación y la creatividad en los métodos de selección.

[33] El ponente habló en inglés y utilizamos, en este Cuaderno de Debates, la versión traducida de su intervención.

Aunque la creatividad no sea un atributo asociado por tradición a los procesos selectivos públicos, esta desempeña un papel relevante en la atracción de talento en mercados competitivos. Otro aspecto fundamental reside en las diversas estrategias para el perfeccionamiento de los procesos selectivos, bajo la premisa de que el reclutamiento no ocurre de forma aislada, sino integrado en un ecosistema más amplio de gestión de personas.

El debate sobre el perfeccionamiento del reclutamiento abarca dimensiones como la atracción de talento y la imagen institucional, denominada por lo general *branding*, además de temas sobre cultura organizativa y sistemas de gestión. En un estudio realizado el año pasado por la Organización, cuyos resultados se detallarán en una publicación futura, se verificó el enfoque de actuación de los grupos interministeriales en diversos países.

Los datos indican que el reclutamiento posee un peso considerable en esas agendas, dado que más de la mitad de las naciones de la OCDE utilizan grupos interministeriales para coordinar sus procesos selectivos. Esta coordinación es fundamental para asegurar la eficiencia administrativa, lo que evita la duplicidad de esfuerzos e impide competiciones internas que podrían perjudicar la capacidad del sector público para atraer competencias esenciales de forma equilibrada.

Otros aspectos fundamentales son igualmente priorizados, como la diversidad, la equidad y la inclusión, el atractivo del empleador, la integración y la planificación estratégica orientada a la identificación de las habilidades necesarias para el sector público. En estas áreas, la utilización de estructuras interministeriales, plataformas de coordinación y redes colaborativas se muestra eficaz para el intercambio de buenas prácticas y también para el análisis de qué métodos presentan mejores resultados en diferentes contextos institucionales.

Tales elementos constituyen caminos concretos para el perfeccionamiento del reclutamiento. En este sentido, los indicadores de prácticas proactivas en toda la OCDE buscan medir el nivel de preparación de la función pública para identificar y atraer activamente los talentos que necesita, lo que permite ir más allá de los métodos pasivos de selección.

En diversas naciones de la OCDE se utiliza una plataforma de reclutamiento centralizada. Se observa que los reclutadores, tanto en el sector público como en el privado, adoptaron una postura de expectativa respecto a la iniciativa de los candidatos. Sin embargo, tal enfoque se ha mostrado insuficiente para las demandas actuales. Por esa razón, se busca

comprender el grado de proactividad con el que la función pública ha actuado para acercarse a los talentos y atraer los perfiles necesarios.

El indicador en cuestión refleja la variedad de herramientas, documentos y estrategias de las que los gobiernos disponen para optimizar los procesos de selección. Es importante resaltar que el índice no establece un ranking de desempeño cualitativo entre las naciones, sino que mide la disponibilidad de instrumentos específicos, como estrategias formalizadas de diversidad y de flexibilidad.

> **“LOS DATOS INDICAN QUE BRASIL PRESENTÓ UN ÍNDICE UN POCO INFERIOR A LA MEDIA DE LA OCDE EN ESTE ASPECTO.”**

Tal constatación sugiere que, al planificar el reclutamiento, el alcance debe direccionarse con mayor precisión hacia el perfil que se pretende incorporar.

Se vuelve necesario identificar las habilidades específicas que el Estado necesita atraer y definir qué mecanismos deben activar los reclutadores para buscar y consolidar estas competencias de forma activa.

Aunque el reclutamiento se aborde con frecuencia de forma genérica, las investigaciones realizadas por la Organización buscan identificar los tipos específicos de habilidades y perfiles que el sector público pretende atraer. Los datos confirman percepciones recurrentes en la gestión pública de que las competencias técnicas, científicas y orientadas al análisis de datos figuran entre las de más difícil reclutamiento en los países de la OCDE. Diversas naciones han priorizado estrategias para atraer habilidades específicas en el sector de la tecnología de la información, con el fin de tratar esta demanda de manera activa y dirigida.

Se consta, sin embargo, que diversas naciones aún no han adoptado medidas concretas al respecto. La trayectoria de los datos analizados indica que el reclutamiento tiende a ocurrir de forma delegada, a nivel ministerial, lo que abre un espacio para que Brasil evalúe de manera estratégica las instancias de selección. El foco debe recaer no sobre el

reclutamiento genérico, sino sobre la atracción de habilidades y competencias específicas.

En este sentido, las reformas implementadas en diferentes países de la OCDE ofrecen perspectivas valiosas para el perfeccionamiento de los sistemas nacionales. Aunque cada modelo responde a contextos administrativos, culturales y legislativos propios, las experiencias internacionales pueden orientar nuevas directrices. En Francia, por ejemplo, el sistema de oposiciones públicas pasa por reformas que buscan integrar la evaluación de habilidades que por tradición no se medían en los procesos selectivos convencionales de la función pública.

En la práctica, se verifica que los exámenes de conocimientos generales, orientados a la comprobación de una amplia gama de saberes teóricos, se han ido ampliando de forma gradual para contemplar la evaluación de habilidades, motivaciones y comportamientos. Se identifica la tendencia de someter a los candidatos a pruebas de capacidad y desempeño basadas en la exposición a situaciones específicas, lo que permite un análisis más preciso del perfil profesional.

Por lo tanto, la revisión del contenido y de los métodos de evaluación aplicados a los candidatos constituye un pilar fundamental de la reforma de los sistemas de reclutamiento. Otro aspecto relevante se refiere a la diversificación de las puertas de entrada al sector público. Conforme se detalla en informes técnicos recientes sobre la realidad brasileña, se vuelve necesario planificar con mayor claridad la utilización de contratos temporales y la forma en que estos vínculos se integran en la estructura administrativa.

En Irlanda se observa un enfoque estratégico orientado a los programas de formación y prácticas para habilidades vocacionales específicas. En el pasado, tales iniciativas se concentraban en oficios técnicos y de nicho orientados a necesidades operativas puntuales del sector público.

En la actualidad, este modelo de formación se encuentra en fase de expansión para abarcar áreas críticas, como la ciberseguridad y las funciones de tecnología de la información y la comunicación. Esta estrategia permite diversificar los puntos de entrada al sistema administrativo y adaptarlos a las nuevas demandas tecnológicas. Asimismo, se busca fortalecer la capacidad de gestión de recursos humanos en la base del sistema, un área que a menudo recibe menos inversión, pero que resulta esencial para sostener las reformas de reclutamiento.

La eficacia del sistema de selección presupone que los responsables de la conducción del reclutamiento, tanto los profesionales de recursos humanos como los gestores de equipos, perfeccionen de manera continua sus competencias. El fortalecimiento de las habilidades de estos agentes es considerado un elemento fundamental para el desarrollo de la capacidad institucional.

La complejidad del proceso selectivo exige métodos que permitan mitigar sesgos cognitivos y superar las limitaciones de evaluaciones basadas en exclusiva en entrevistas puntuales. En este sentido, los países que priorizan la inversión en sus sistemas de reclutamiento, como Irlanda, han dirigido esfuerzos hacia la capacitación técnica de los evaluadores. El objetivo es asegurar que el análisis del desempeño y de la adecuación de los candidatos a los equipos se conduzca de forma más objetiva, técnica y profesional.

Al seguir la tendencia observada en Francia, Bélgica ha invertido en la consolidación de la identidad de la Administración Pública como entidad empleadora. El objetivo es conferir mayor visibilidad a las actividades del sector y fomentar un flujo constante de candidatos cualificados en los procesos selectivos. En otro frente, la Republica Checa inició ajustes graduales en su legislación para permitir una mayor apertura al reclutamiento externo.

Por tradición, el modelo checo se basaba en el ingreso en niveles iniciales seguido de una promoción jerárquica interna. En la actualidad, se busca identificar puntos estratégicos en el mercado laboral y en el sector privado para la captación de talento en diferentes niveles de la estructura administrativa.

De forma complementaria, se destaca la experiencia del Servicio Público Australiano, que mantiene una inversión consolidada en capacidades de planificación estratégica del personal a lo largo de los años.

En este sentido, la capacidad institucional va más allá de la redacción y la puesta a disposición de documentos en plataformas digitales, pues implica el análisis estratégico de datos para la identificación de brechas de competencias y la formulación de soluciones integradas en los sistemas de gestión para subsanarlas.

Un ejemplo relevante de reforma estructural es el Servicio Civil del Reino Unido, que concluyó recientemente una revisión exhaustiva de sus mecanismos de selección. El escenario británico está compuesto por un conjunto articulado de directrices, que incluye los principios de

reclutamiento establecidos por la Comisión del Servicio Civil y las recomendaciones de fortalecimiento institucional propuestas por órganos independientes, como el *Institute for Government*. Asimismo, la actuación del *Government People Group* ha sido determinante en la planificación y en la ejecución de esa estrategia de modernización del personal.

La actuación conjunta del *Government People Group* y de la Comisión del Servicio Civil demuestra que el logro de un reclutamiento de excelencia exige el alineamiento de diversos bloques estructurales. La articulación entre estos componentes es lo que permite el sostenimiento de una estrategia de selección robusta y eficaz.

La revisión integral realizada en el Reino Unido destaca por no limitarse en exclusiva a procesos o metodologías aisladas. El modelo británico adoptó la perspectiva sistémica: definió en primer lugar la visión de futuro para la función pública para, a continuación, estructurar dimensiones como el atractivo del sector, los sistemas de selección, los procesos de integración y la verificación de antecedentes. Este enfoque consolidó una visión amplia y estratégica sobre el papel del reclutamiento en la Administración Pública moderna.

Además, tal enfoque derivó en frentes específicos de actuación, como la estrategia de atracción de talento en las áreas de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM), con el fin de llegar a graduados en campos altamente competitivos y de difícil reclutamiento. Sumado a este esfuerzo, se destaca la relevancia de los temas de igualdad, diversidad e inclusión como pilares de la modernización administrativa.

En este contexto, la estrategia de igualdad, diversidad e inclusión, publicada hace poco por el Servicio Público Irlandés, ejemplifica la evolución de este tema. En su segunda edición, el documento establece acciones estructurales y mecanismos de seguimiento para demostrar que tales valores trascienden la mera declaración de principios. La iniciativa evidencia cómo la diversidad impacta de forma directa en el reclutamiento, lo que favorece la captación de talento que, en procesos en extremo largos y complejos, podría enfrentar barreras de entrada.

El compromiso con diversos grupos dentro de la función pública y la comprensión profunda de los obstáculos existentes constituyeron partes fundamentales de este proceso. Más allá de la idealización de sistemas de reclutamiento, resulta esencial identificar los facilitadores y bloques estructurales que permiten una selección efectiva.

Entre estos elementos, la actuación del liderazgo sénior destaca como punto de partida, lo que refuerza que la modernización

administrativa y el cambio de cultura deben ser impulsados por los niveles jerárquicos más elevados. Si las personas en la cima de sus ministerios y de sus organismos públicos no comparten un sentido de urgencia de que el reclutamiento es crítico para atraer nuevas competencias, reducir costes y mejorar la capacidad de entrega, ese es realmente el punto de partida. En muchos países con los que colaboramos, cuando discutimos la realidad de sus sistemas, la recopilación de datos sigue siendo un desafío.

Hace poco, el desarrollo de un proyecto piloto junto a países de la OCDE buscó medir indicadores como el tiempo de contratación y el tiempo de cobertura de plazas. La consolidación de estos datos básicos reveló desafíos significativos, lo que evidenció la necesidad de perfeccionar la base de información disponible. En este contexto, la garantía de que los sistemas de tecnología de la información posean interoperabilidad, de modo que permitan la comunicación eficiente entre plataformas, se consolida como un área fundamental para la gestión pública.

La identificación de necesidades futuras de personal es otro punto estratégico para la Administración Pública. La planificación debe superar las demandas inmediatas y alinearse con la transformación de las competencias impulsada por la Inteligencia Artificial, la automatización y las nuevas expectativas sociales. En este contexto, la integración de estas habilidades emergentes en los procesos selectivos se vuelve indispensable para la modernización de la función pública.

En este contexto, las comunidades de práctica surgen como herramientas eficaces para el perfeccionamiento constante. Existen evidencias de que la reunión de gestores y reclutadores para el intercambio de perspectivas y el debate constructivo fortalece la capacidad institucional, lo que permite que los procesos de reclutamiento evolucionen en consonancia con las transformaciones del sector público.

La modernización del reclutamiento abarca el potencial de la Inteligencia Artificial (IA), con aplicaciones emergentes en la automatización de descripciones de puestos y en el diseño de campañas en redes sociales. Aunque existen proyectos piloto y experimentos a escala reducida que demuestran resultados prometedores, la integración sistemática de la IA a gran escala aún no es una realidad consolidada en los países de la OCDE. Por lo tanto, el aprovechamiento de este potencial debe acompañarse de cautela, dando prioridad a la seguridad institucional y la eficacia de los sistemas de selección.

Maria Aparecida Chagas Ferreira
Directora de Provimento e Movimentação de Pessoal de la SGP/MGI

Los análisis sobre las iniciativas brasileñas evidencian el esfuerzo del MGI en la modernización y en el perfeccionamiento de la gestión de personas. Superando brechas históricas en la Administración Pública Federal y en el Poder Ejecutivo, el foco actual reside en la construcción de una política de gestión de plantillas estructurada y de largo plazo.

En este contexto, la transformación del reclutamiento vía oposiciones públicas en una política de Estado es una medida estratégica y fundamentada. Considerando que los procesos de selección definen el perfil de los profesionales que actuarán en la Administración Pública durante décadas, el establecimiento de directrices claras de reclutamiento es esencial para garantizar la eficiencia y la continuidad de las políticas públicas.

La estructuración de políticas de selección y de reclutamiento se presenta, por lo tanto, como una medida fundamental para el Estado. Las acciones orientadas a la simplificación y a la reorganización de puestos y carreras constituyen iniciativas innovadoras, con impactos previstos para las próximas décadas.

A pesar de los avances, la complejidad de los procesos exige hacer frente a desafíos continuos. La agenda de la inclusión, en sintonía con las directrices de la OCDE, es prioritaria para la gestión. Una vez detectados los principales obstáculos institucionales, el desafío actual consiste en la formulación de estrategias eficaces para ampliar la diversidad y garantizar la representatividad en las plantillas públicas.

“LA SUBREPRESENTACIÓN FEMENINA EN PUESTOS DE LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONFIGURA UN DESAFÍO CENTRAL PARA LA GESTIÓN.”

Aunque la participación en los procesos selectivos sea expresiva, es necesario estructurar mecanismos que garanticen la progresión de estas profesionales hasta las etapas finales y el acceso a los cargos de alta gestión.

Las experiencias internacionales reportadas por la OCDE ofrecen elementos valiosos; sin embargo, la implementación de avances en el escenario nacional requiere una articulación profunda con las particularidades de la cultura política, institucional y social de Brasil. Tales referencias deben servir como base para análisis estratégicos sobre la naturaleza y la viabilidad de futuras intervenciones. En este sentido, la aprobación de la nueva Ley General de la Oposición Pública abre perspectivas para la innovación y la reestructuración de los procesos selectivos, consolidándose como un instrumento fundamental para el enfrentamiento de los desafíos de modernización del Estado.

La trayectoria histórica del sector público y la persistencia de rasgos de una cultura patrimonialista imponen desafíos significativos a la modernización institucional. Tales factores actúan, a menudo, como limitadores para la transposición directa de modelos externos. Así, la adopción de referencias internacionales debe ser precedida de un análisis crítico y de un proceso de adaptación a las especificidades del contexto brasileño, lo que descarta la simple reproducción de prácticas en favor de soluciones integradas en la realidad nacional.

Las referencias internacionales deben servir como base para la reflexión, lo que exige el contraste analítico con la cultura y la política nacionales. La aplicabilidad de estos modelos depende de una evaluación rigurosa que considere la trayectoria histórica y la experiencia institucional brasileña, lo que garantiza que las innovaciones sean compatibles con la realidad local.

Fernando Luz Brancoli
Profesor Adjunto de Seguridad Internacional y de Geopolítica del Instituto de Relações Internacionais e Defesa de la Universidade Federal do Rio de Janeiro (IRID-UFRJ)

La presentación de los resultados parciales de esta investigación busca promover el diálogo entre profesionales de diferentes contextos institucionales, para fomentar el intercambio de experiencias y el aprovechamiento de las discusiones académicas y técnicas. Asimismo, se resalta que la conclusión de la fase inicial del estudio ocurrirá en breve,

momento en el que el material estará disponible para consulta pública. El acceso a estos datos permitirá el análisis detallado de las cuestiones abordadas, lo que contribuirá al fortalecimiento del conocimiento en el área de gestión pública.

La investigación en curso abarca el análisis de trece países con contextos diversos, entre los que se encuentran Canadá, Estados Unidos, Singapur, Sudáfrica, India, China, Portugal y España. El objetivo del estudio no es la transposición directa de modelos, dada la comprensión de que Brasil posee experiencias, perspectivas normativas, culturales y dinámicas propias altamente específicas.

Por lo tanto, el trabajo se fundamenta en la premisa de que la simple reproducción de estas experiencias extranjeras es inviable, de modo que tales referencias sirven en exclusiva como insumo para el desarrollo de soluciones adecuadas a la realidad nacional.

El análisis de experiencias internacionales busca inspiración en dimensiones técnicas y prácticas específicas, con el fin de adecuarlas al contexto nacional. El prestigio institucional de Brasil facilitó el acceso a fuentes primarias y secundarias, lo que viabilizó el examen de más de 200 documentos, entre normativas, legislaciones y declaraciones oficiales en ocho idiomas. Además de la investigación documental, se realizaron entrevistas en inglés, español y francés con gestores extranjeros, lo que permitió una comprensión profunda sobre las percepciones y los desafíos enfrentados en los sistemas de reclutamiento y procesos selectivos de esos países.

La metodología de la investigación incluyó también consultas a académicos y especialistas dedicados a la temática. Este proceso permitió que el análisis utilizara tanto el estudio documental como testimonios y transcripciones de entrevistas que ofrecieron perspectivas complementarias y resultados cualitativos significativos para el estudio.

Se nota un creciente interés internacional por las iniciativas brasileñas de gestión pública. En el proceso de recopilación de datos y realización de entrevistas con gestores extranjeros, se constató una demanda de reciprocidad informativa, motivada por el impacto de políticas nacionales específicas. Entre los temas de mayor interés externo destacan los sistemas de reserva de plazas, las políticas de inclusión y la implementación del Concurso Público Nacional Unificado, que consolidan a Brasil como referencia en innovación y democratización del acceso a la función pública.

> **LA DINÁMICA BRASILEÑA EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL SE CARACTERIZA POR UNA RELACIÓN DE RECIPROCIDAD. EL PAÍS NO SE LIMITA A BUSCAR INSPIRACIÓN EN MODELOS EXTERNOS, SINO QUE ACTÚA COMO SOCIO ESTRATÉGICO EN COOPERACIONES HORIZONTALES.**

Brasil ofrece contribuciones significativas y puntos de convergencia esenciales para el fortalecimiento del intercambio de experiencias en gestión pública, lo que promueve un traspaso de conocimientos mutuo y equitativo.

La investigación se encuentra en su fase de conclusión, tras un extenso periodo de recopilación y consolidación de datos. La metodología adoptada consistió en el establecimiento de macroestructuras desglosadas en dieciocho variables analíticas, lo que permitió la observación metódica sobre la estructuración de las oposiciones y procesos selectivos a escala internacional. Esta organización de los datos posibilita un análisis comparativo riguroso y la identificación de patrones globales de reclutamiento en el sector público.

El estudio abarca dieciocho indicadores, entre los que se encuentran el tiempo transcurrido entre la realización del proceso selectivo y la toma de posesión, la tipología de las selecciones, el número de plazas y el impacto de las políticas de reserva de plazas. El análisis contempla además los grados de institucionalidad, las modalidades de entrada vertical y las posibilidades de contratación temporal, con el objetivo de medir, incluso, el coste *per cápita* de las oposiciones. El propósito central es la elaboración de un informe que, además de su valor académico, aporte insumos técnicos indispensables para la formulación y el perfeccionamiento de políticas públicas de gestión de personas.

Las conclusiones preliminares del estudio destacan elementos fundamentales sobre la estructuración de procesos selectivos. En un primer

momento, la investigación se pautó en la tradición de análisis de políticas públicas comparadas orientadas al Norte Global, con prioridad por naciones con consolidación institucional y una trayectoria secular en la realización de oposiciones públicas. En este contexto, se examinaron las experiencias de países como Alemania, Francia, Estados Unidos y Canadá, cuyos modelos ofrecen una base sólida para la comprensión de estructuras administrativas ya maduras.

El estudio también contempló naciones del Sur Global que, a pesar de enfrentar desafíos estructurales, presentan un desarrollo institucional significativo y soluciones administrativas convergentes con la realidad brasileña. El intercambio con representantes de China e India permitió un análisis profundo sobre las experiencias de esos países con convocatorias unificadas, lo que pone de manifiesto modelos de reclutamiento a gran escala que ofrecen elementos relevantes para el perfeccionamiento de los procesos selectivos nacionales.

En los contextos de China e India, los procesos selectivos involucran a millones de candidatos, lo que alcanza, en el caso indio, aproximadamente 300 millones de aspirantes en ediciones que integran la oposición unificada y convocatorias paralelas. El diálogo establecido con representantes indios priorizó la gestión logística de procesos de esa magnitud, un enfoque que abarca la aplicación de exámenes en doce idiomas distintos, la operacionalización de la corrección y el desarrollo de instrumentos de evaluación cualitativos, orientados a trascender el análisis en esencia cuantitativo.

La viabilidad de etapas evaluativas complejas, como las entrevistas en procesos selectivos de gran escala, constituye un desafío metodológico central. La experiencia internacional demuestra que, aunque las instituciones presenten divergencias de forma eventual, la consolidación de alianzas estratégicas ha permitido el desarrollo de modelos de selección eficaces. Estos procesos buscan equilibrar el rigor técnico con la magnitud de los candidatos, para asegurar la integridad y la calidad de la selección en contextos de alta demanda.

El intercambio de procedimientos y lógicas de gestión ofrece beneficios significativos al Estado brasileño que, en sintonía con las experiencias de India y China, enfrenta los desafíos inherentes a países de dimensiones continentales con una alta demanda de provisión de servicios públicos. Este esfuerzo inicial de análisis comparativo se alinea con las directrices presentadas por la OCDE, lo que refuerza la importancia de

estrategias de reclutamiento escalables y adaptadas a la complejidad demográfica y geográfica nacional.

Existe un intercambio de procedimientos y lógicas del cual podemos beneficiarnos, si se considera que Brasil, junto con India y China, es un país de dimensiones continentales y con una gran necesidad de provisión de servicios públicos. Considero que este ha sido un esfuerzo inicial bastante significativo.

Me parece que, en los diez países analizados, aún hay cierta reticencia en observar la inteligencia artificial como una especie de panacea. Algunos países, como Chile y Canadá, ya utilizan la IA para realizar la criba inicial de currículums. Sin embargo, al conducir las entrevistas, fue fascinante observar a los gestores cuando admitían que no hay plena certeza sobre el buen funcionamiento de esa tecnología.

En ese sentido, el debate central recae sobre la soberanía y la transparencia en la producción tecnológica. Al tener en cuenta que las principales herramientas de inteligencia artificial disponibles en la actualidad están concentradas en grandes corporaciones privadas o bajo control estatal extranjero, se vuelve necesario que la gestión pública brasileña evalúe de forma crítica el origen de esos algoritmos y comprenda la lógica de su construcción para identificar y mitigar la reproducción de sesgos, con el fin de garantizar que su aplicación no comprometa los principios éticos y el interés público.

La cuestión central es si disponemos de algún grado de autonomía para calibrar ese algoritmo de manera potente o si solo estamos replicando y utilizando una herramienta sobre la cual no poseemos control.

En este contexto, un punto que me llamó la atención se refiere a las oposiciones unificadas realizadas por esos países. La dimensión de la escala es un factor de interés, así como las herramientas de evaluación. Es relevante observar cómo Francia, que realiza oposiciones unificadas desde hace 150 años, lleva a cabo sus procedimientos y distribuye las plazas entre los candidatos.

Un punto interesante es la idea de que, en algunos contextos, existe un contingente de candidatos aprobados pero sin plaza. En ciertos países, estos candidatos que pasaron el filtro del proceso selectivo pueden ingresar en una especie de *fast track* (vía rápida) para contrataciones temporales, gracias a que ya han demostrado competencia en el proceso selectivo.

Este es un punto fundamental que discutimos con anterioridad: a veces, el proceso para contratar a un empleado temporal demanda casi el

mismo tiempo que la realización de una oposición convencional. Si es así, la propia lógica de la contratación temporal pierde su finalidad. Por ello, la idea de mantener una bolsa de trabajo de candidatos aprobados es de especial relevancia.

Para finalizar, se observa una convergencia en el tema de los cupos de reserva de plazas en prácticamente todos los diez países analizados, incluso en aquellos que aún no los han implementado de forma oficial.

Todos están, al menos, intentando crear un repositorio centralizado en el que se pongan a disposición todas las plazas, normas y discusiones. Los países de América Latina que escuchamos, como Argentina y Chile, ya cuentan con eso: páginas web en las que se visualizan todas las oportunidades de manera muy fácil.

Es posible, incluso, crear un perfil con tus características y formación, y el sistema ya filtra qué oposiciones estás apto para realizar. Me parece algo interesante de observar: cómo se da esa centralización, sobre todo si se considera el esfuerzo que esta gestión viene realizando en ese sentido.

Resalto, como punto de especial relevancia para este debate, la convergencia de intereses entre Brasil y sus socios internacionales en lo que respecta a las políticas de inclusión. Es fundamental observar que los mecanismos adoptados por diferentes naciones demuestran el alineamiento estratégico orientado al fortalecimiento de acciones afirmativas y a la promoción de la equidad en el servicio público.

Fue perceptible que el interés en conceder las entrevistas partía, en gran medida, del hecho de que el investigador fuera de Brasil. Los entrevistados mostraban una gran apertura, e hicieron depender el diálogo del intercambio posterior de información sobre el proceso brasileño, los debates sobre las cuotas de reserva y temas correlacionados.

Hubo una inversión significativa de tiempo en las entrevistas para relatar estos debates y puntos de convergencia, con base en la acumulación de discusiones y conocimientos técnicos desarrollados por los equipos involucrados en estos temas a lo largo de los últimos meses. Un punto que debe observarse es que la reserva de plazas en el Norte Global es bastante restringida.

En el contexto de la Unión Europea existe una norma específica para personas con discapacidad (PcD), con porcentajes que varían entre el 3% y el 5%, pero no hay reserva de plazas para minorías étnicas o raciales. El intento de inclusión de estas minorías, como la población gitana en España, ocurre por medio de la financiación de cursos preparatorios por parte del gobierno. Este modelo guarda semejanza con la iniciativa del Itamaraty en

Brasil, que ofrece auxilio financiero para la preparación de candidatos. Aunque esta práctica es recurrente en el exterior, interlocutores en Alemania y Francia afirmaron que esta estrategia no es suficiente para resolver el problema de la representatividad.

Se reconoce que este tipo de programas puede ser importante, pero la ausencia de dispositivos jurídicos claros para la reserva de plazas y para la consolidación de este debate parece ser un punto central. El escenario político actual de algunos de estos países hace poco probable que tales elementos se apliquen en el momento. En el contexto estadounidense, por ejemplo, hubo una discusión vigorosa en los últimos años sobre la creación de dispositivos de esta naturaleza, pero debido a cambios gubernamentales, la iniciativa fue suspendida.

Al examinar a socios como Sudáfrica e India, se verifica la consolidación de políticas de reserva de plazas. Este panorama fundamenta la necesidad de dispositivos normativos permanentes en el contexto brasileño. En India, la reserva alcanza el 53% de las plazas y contempla el sistema de castas, recortes de género con los cupos reservados para mujeres y criterios sociales.

Si se analiza el modelo replicado por Sudáfrica, se nota que hubo un aprendizaje de la experiencia india respecto a la posibilidad de que el porcentaje de reserva sea variable y, en determinados contextos, expresivo.

En el escenario sudafricano existía la constatación, entre finales de la década de 1990 y principios de los años 2000, de que el cuerpo diplomático estaba compuesto en su mayor parte por personas blancas, reflejo de la herencia del *apartheid*. Para corregir esta distorsión, el país adoptó medidas de representatividad orientadas a una reestructuración profunda, lo que permitió superar el modelo de reserva marginal de plazas.

La estrategia adoptada en Sudáfrica consistió en establecer que, durante un periodo de alrededor de seis años, las plazas para la carrera diplomática se destinaran casi en su totalidad a candidatos de la población negra. En Brasil, este debate se fundamenta en una reflexión normativa. Con la reciente actualización de la legislación, la propuesta de un porcentaje variable a lo largo del tiempo, que se ajuste según los cambios demográficos y la consolidación de las políticas, se convierte en un punto central.

También se refuerza la necesidad de dispositivos de verificación robustos. Más allá de la existencia de una legislación sobre la creación de cuotas de reserva, es necesario observar cómo los países estructuran órganos específicos para acompañar esta evolución, e introducen, incluso,

mecanismos de sanción para los sectores que no cumplen las metas fijadas.

Este punto amplía el debate al demostrar que la democratización del acceso en la base no garantiza por sí sola la diversidad en los puestos de mando. Países como Sudáfrica, India y, en fechas más recientes, Francia, identificaron que las barreras a la carrera profesional en la función pública, denominadas a menudo techos de cristal, demandan intervenciones directas.

La creación de reservas de plazas para cargos de nivel sénior y de dirección busca mitigar el aislamiento de las minorías en funciones operativas, lo que asegura que la toma de decisiones estratégicas también sea plural.

En el contexto indio, en determinadas carreras, la ocupación de puestos específicos de nivel medio-sénior está vinculada a la pertenencia a grupos específicos. Esta práctica evidencia que, aunque el ingreso pueda ser facilitado por medidas de inclusión, persisten barreras estructurales que impiden la progresión en la carrera tras el acceso a la función pública.

Para ilustrar la necesidad de consolidación, se pueden enumerar ejemplos específicos provenientes del diálogo con socios internacionales. Tales casos demuestran cómo la seguridad jurídica y la estandarización son fundamentales para que las innovaciones trasciendan las iniciativas aisladas y se consoliden como políticas de Estado.

En determinados contextos, como el de los Estados Unidos, existía la percepción, en un periodo reciente, de que la creación de dispositivos legales robustos sería innecesaria. Se creía que la lógica institucional consolidada garantizaría, por sí sola, el mantenimiento de los procedimientos vigentes.

Los relatos de estos gestores indican que estructuras que antes se consideraban estables enfrentan procesos de debilitamiento. La ausencia de dispositivos jurídicos claros sobre la ejecución, la replicabilidad y la periodicidad de los procesos selectivos compromete la continuidad de las políticas, lo que demuestra que la expectativa de estabilidad institucional requiere un soporte normativo concreto.

Este análisis se fundamenta en la perspectiva de la ciencia política que, durante décadas, trató la institucionalidad como un factor suficiente para la preservación de las instituciones. Sin embargo, la experiencia internacional sugiere que la institucionalidad debe estar aliada a dispositivos robustos de producción normativa, directriz que ha orientado las acciones desarrolladas en el escenario nacional.

El esfuerzo en torno al Concurso Nacional Unificado, al establecer la periodicidad y la forma de ejecución de los procesos, refleja desafíos observados en países como Francia, China e India. En el contexto indio, la previsión constitucional para que el proceso selectivo ocurra anualmente crea barreras que protegen las políticas públicas contra la erosión o la parálisis en momentos de inestabilidad institucional.

La presentación de esta investigación busca acercar la producción académica a la gestión directa de políticas públicas. Esta cercanía permite que el desarrollo técnico acompañe los desafíos prácticos enfrentados por los gestores en la conducción de estas cuestiones.

Los resultados detallados de este estudio estarán disponibles en breve, lo que refuerza la lógica de cooperación mutua. Se proyecta que, en los próximos años, Brasil actúe como interlocutor ante socios internacionales sobre la realización de oposiciones públicas inclusivas y el establecimiento de una gestión estratégica alineada con los intereses nacionales.

Maria Aparecida Chagas Ferreira
Directora de Provimento e Movimentação de Pessoal de la SGP/MGI

La actuación del MGI, bajo la dirección de la secretaria Mariana Lelis Lara de Oliveira, fue fundamental para el establecimiento del diálogo que viabilizó el estudio aquí presentado. En breve, como se ha mencionado, este trabajo estará disponible para el público, lo que consolidará los esfuerzos conjuntos para el perfeccionamiento de las políticas públicas de gestión de personas.

Se trata de un análisis que otros interesados podrán profundizar con estudios cuantitativos o cualitativos. Es, en esencia, un faro que señala y demuestra que no estamos solos.

“BRASIL ES REFERENCIA PARA OTROS PAÍSES EN RAZÓN DE LAS ACCIONES QUE DESARROLLAMOS.”

Al mencionar que no estamos solos, me refiero al hecho de estar insertos en el contexto de la oposición unificada. En otros países existen experiencias que, aunque no se desarrollen de la misma forma que en Brasil, siguen principios o directrices similares, especialmente en lo que respecta a las políticas de inclusión.

Recuerdo, asimismo, que en los años 2000 el Movimiento Negro intensificó esta disputa. Resalto, no obstante, que esta agenda no se inició en ese periodo; fue en aquel momento cuando se abrió una ventana de oportunidad, durante el primer gobierno de Lula, para que el movimiento ampliara su espacio de actuación y defensa de esta política.

Existen registros históricos y una vasta literatura que demuestran que esta agenda ya está presente en Brasil desde la década de 1940.

En aquel momento, había una intensa discusión sobre la legitimidad de lo que se defendía en ese instante. Ahora, el profesor Fernando Brancoli nos trae diversas experiencias de países que comparten la preocupación por la inclusión dentro de la Administración Pública y por la promoción de una diversidad que refleje a la sociedad en la que dicha administración está inserta y para la cual ofrece sus servicios y bienes.

En los primeros hallazgos de Fernando Brancoli sobre este trabajo, analizamos la cuestión de los Estados Unidos y la dilapidación de la burocracia. La burocracia es el sostén de un sistema democrático. Los países democráticos preservan y mantienen una burocracia fuerte. Esto no significa que dicha burocracia vaya a gobernar, sino que velará por las instituciones, por la historia y por el mantenimiento de políticas y acciones, sobre todo de aquellas que presentan resultados positivos.

Al conversar con Brancoli para comprender lo que nos presentaría y lo que había identificado en los diálogos realizados, debatimos esta situación con Estados Unidos como referencia de país dotado de instituciones fuertes. Estamos ante este fenómeno y asistimos a su progresivo refuerzo. Mirar al otro nos permite también mirarnos a nosotros mismos y comprender quiénes somos, con el fin de identificar de qué forma podemos mejorar para avanzar en las acciones que ejecutamos. Este ejercicio es esencial para enfrentar desafíos que, aunque a menudo estén presentes en el otro, en algún momento también podríamos vivenciar.

El profesor Fernando Coelho estuvo con nosotros al inicio de este trabajo, en 2023, cuando evaluábamos nuevos formatos y estrategias para avanzar en modelos de reclutamiento y procesos selectivos. Él fue una de las personas con quienes debatimos a fondo sobre las bases de lo que vendría a ser el actual Concurso Público Nacional Unificado. Es importante

que esto quede registrado porque, como ya se ha mencionado, tenemos referencias internacionales y procuramos desarrollar este trabajo con base en datos, información y estudios, además de la escucha a investigadores, académicos, intelectuales y profesionales del sector público.

Fernando de Souza Coelho
Profesor de Administración Pública de la Escola de Artes, Ciências e Humanidades de la Universidade de São Paulo (EACH-USP)

Mi exposición se fundamenta en un análisis reflexivo sobre las oposiciones en Brasil bajo la perspectiva de la experiencia internacional. El propósito es examinar cómo se han articulado las innovaciones en reclutamiento y selección, con énfasis en las medidas implementadas por el Gobierno Federal a partir de 2023.

Bajo el título "Las oposiciones públicas en Brasil a la luz de la experiencia internacional", esta sección examina la evolución de los procesos selectivos nacionales desde 2010. El objetivo es fundamentar un diagnóstico que señale vectores de modernización para el sistema de ingreso en el servicio público, con la propuesta de alinear las prácticas brasileñas con los más rigurosos estándares globales de eficiencia y meritocracia.

En el primer semestre de 2023, el Gobierno Federal articulaba la reanudación de las oposiciones tras un largo periodo de interrupción en Brasil. Para determinados cargos y carreras, las pruebas no se realizaban desde hacía más de una década. Como resultado de este esfuerzo, a mediados de aquel año se publicó una guía referencial para orientar los procesos selectivos en el ámbito del Poder Ejecutivo.

Transcurridos dos años, este evento marca la publicación de la obra sobre la trayectoria del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU). El trabajo presenta las innovaciones implementadas en la primera edición de la convocatoria, pero también propone reflexiones críticas, algunas de las cuales fueron consideradas para la planificación de la segunda edición.

Corresponde felicitar no solo la realización de este evento, sino todo el proceso en favor de la gestión estratégica de personas y de la política pública orientada a las oposiciones en Brasil en los últimos dos años. Esta presentación consiste en diez apuntes sobre la realidad de los procesos de selección en el país, con el fin de ir más allá de la esfera federal y reflexionar sobre los diversos contextos regionales.

El desafío es pensar el país en su dimensión continental, comparable a la escala de naciones como China e India. Con 26 estados, el Distrito Federal y más de cinco mil municipios, la modernización de las oposiciones en Brasil debe sobrepasar sin remedio a la Administración Central. Esto incluye los ámbitos autonómico y local (esferas estatal y municipios), siendo en este último donde reside la mayor parte de las plantillas del sector público.

De los cerca de 12 millones de empleados públicos en el país, 7,5 millones operan en la esfera municipal. Es justamente en ese ámbito donde, por momentos, se encuentran las mayores brechas en la modernización de las pruebas de acceso. En este sentido, este evento destaca los resultados de la primera edición del Concurso Público Nacional Unificado, lo que pone de manifiesto las innovaciones alcanzadas.

Las discusiones anteriores ya detallaron esas innovaciones, las cuales han sido objeto de análisis desde el anuncio del modelo a mediados de 2023. Para perfeccionar las oposiciones en Brasil, es fundamental considerar la heterogeneidad del territorio nacional. La inclusión promovida por el CPNU, por medio de la aplicación de exámenes en 228 municipios, introdujo el debate de la diversidad territorial en el reclutamiento público, en contraposición al modelo de convocatorias realizadas en exclusiva en Brasilia o en unas pocas capitales.

El modelo está inspirado en políticas públicas anteriores orientadas a la democratización del acceso, lo que contribuye a la expansión de la participación en las pruebas nacionales. La obra que se va a presentar detalla este proceso bajo diversas dimensiones, a través de la descripción y el análisis de la estructura del nuevo modelo.

“EL REPLANTEAMIENTO DE LAS OPOSICIONES PÚBLICAS EN BRASIL PASA POR DOS PILARES FUNDAMENTALES, SIENDO UNO DE ELLOS EL AVANCE EN FAVOR DE LA BUROCRACIA REPRESENTATIVA.”

En el ámbito de la Unión, esto se refleja en el alcance de la convocatoria. El Concurso Público Nacional Unificado colabora en la consolidación de una burocracia representativa territorial, dado que el reclutamiento atrajo a inscritos de casi todos los municipios del país, además de contemplar las acciones afirmativas integradas en el proceso.

Las acciones afirmativas orientadas a criterios raciales y a personas con discapacidad, sumadas a la inédita inclusión de reserva de plazas para poblaciones indígenas, componen el pilar central de este análisis. Sin embargo, en paralelo a la promoción de la inclusión, la diversidad y la equidad, es imperativo considerar la construcción de una burocracia vocacional y en consonancia con las competencias del servicio público.

Como demuestra la experiencia internacional de la OCDE, es necesario equilibrar de manera gradual, en las oposiciones, la tradicional medición de conocimientos —pautada en exámenes de opción múltiple— con la evaluación de habilidades y comportamientos basados en el concepto de competencias.

La discusión actual liderada por Francia, como se indicó con anterioridad, ofrece insumos relevantes para este proceso de aprendizaje. Se trata de un país donde las oposiciones públicas poseen una larga trayectoria histórica y cuya burocracia organizativa guarda semejanzas con el modelo brasileño.

En la actualidad, es necesario discutir la burocracia vocacional, con la operacionalización de la noción de *ethos* público en las oposiciones y la medición de competencias. En lo que respecta a la burocracia representativa, se observan innovaciones importantes en la primera edición del Concurso Público Nacional Unificado, como un coste de inscripción situado en gran medida por debajo de la media de las convocatorias del Estado. El valor de la inscripción y los criterios de exención funcionan como un estímulo para que los candidatos se presenten, lo que elimina barreras socioeconómicas. A este factor se suman la amplitud del reclutamiento, con la aplicación de exámenes en 228 municipios, y la implementación de acciones afirmativas.

En cuanto a la burocracia vocacional, también se identificaron novedades de relieve. Destaca la organización en ocho bloques temáticos, donde cada bloque funciona como una oposición específica. Al realizar esta elección, el candidato se ve impulsado a reflexionar sobre la tríada de elementos que definen su trayectoria: su formación académica, su experiencia profesional y su aspiración respecto a su labor en el Poder Ejecutivo. Esta organización por bloques, al demandar una decisión

fundamentada, se contrapone a la fragmentación tradicional de las oposiciones, que a menudo inducía al comportamiento del puro «opositor profesional». Este modelo constituye un avance de importancia para la consolidación de una burocracia vocacional.

Otro punto de interés es el diseño interdisciplinar de la prueba objetiva de conocimientos generales, que sustituye la división clásica por áreas aisladas por el análisis de la relación entre esos conocimientos en torno a problemas públicos. Además, la configuración de las carreras transversales, como la de Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental y la de Analista de Tecnología de Políticas Sociales, tuvo sus plazas distribuidas entre diferentes bloques de nivel superior. Esta distribución evidencia la necesidad de integrar estas carreras con profesionales poseedores de variadas competencias.

El concurso avanza más allá de la burocracia representativa y alcanza asimismo aspectos fundamentales de la burocracia vocacional. No obstante, al ampliar la discusión a todo el país, es importante señalar que existe una tradición de convocatorias que han limitado esta vocación. Al analizar las oposiciones más allá del ámbito estatal, con la inclusión de comunidades autónomas [estados en el caso de Brasil] y municipios, se observa el predominio de modelos monofásicos. Estos procesos están compuestos por una única fase de pruebas objetivas que miden el conocimiento solo mediante preguntas de opción múltiple. En muchos casos, se percibe que tales evaluaciones están alejadas de situaciones problema o del quehacer cotidiano en el entorno de trabajo.

Dichas evaluaciones poseen un enfoque excesivo en la memorización, con contenidos compartimentados y sin relación con el perfil profesional del cargo o de la carrera. Este escenario deriva de un paradigma de la cualificación que se sobrepone al paradigma de competencias. Refleja, de igual modo, la forma en que los procesos selectivos en Brasil, en especial en los entornos autonómico [estados brasileños] y local, priorizan la calidad de la selección.

Es común que la oposición no sea tratada como un proceso estratégico, sino en exclusiva burocrático. Esto genera una ventaja desproporcionada para quien dispone de tiempo y recursos financieros para la preparación. En este contexto, se consolida una industria orientada a entrenar candidatos para superar el formato de los exámenes, con independencia de su vocación para el servicio público.

Tales modelos pueden resultar en una selección adversa, en la cual resultan aprobados candidatos alejados de la vocación para el servicio

público o que no poseen las competencias exigidas por el puesto o la carrera. Al considerar este escenario, sumado al aumento de litigios y al proceso de judicialización, se observa una inhibición en la transición de las oposiciones hacia modelos multifásicos, los cuales permitirían la evaluación de atributos más allá del conocimiento teórico.

El resultado observado en Brasil, de manera general, es la resistencia a la innovación en las bases de las convocatorias y en la elaboración de los exámenes. Existen puntos de atención en relación con el Concurso Público Nacional Unificado que, según lo debatido por el MGI, ya están bajo consideración para la planificación de la segunda edición del proceso.

Bajo la perspectiva de la burocracia representativa, la distribución de género entre los aprobados revela un dato de interés: solo el 37% son mujeres. Una hipótesis para este escenario reside en el hecho de que el público femenino, en muchos casos, no dispone del mismo tiempo o recursos para la preparación, como consecuencia de la realidad de la doble jornada entre el trabajo y la familia.

Esta cuestión refuerza la necesidad de ampliar el debate sobre otros atributos evaluativos que sobrepasen el conocimiento teórico. La aplicación del examen en un único día, como se observó en la primera edición, resultó en un nivel de agotamiento que será mitigado en la planificación de la próxima convocatoria. En la segunda edición del CPNU, la evaluación se realizará en dos días, lo que permitirá la separación entre la prueba de opción múltiple y la pregunta de desarrollo.

El CPNU se configuró en un principio como un modelo tradicional, dada la complejidad de su implementación. Sin embargo, el proceso ya representa una innovación significativa en escalabilidad y en el fortalecimiento de la burocracia representativa, sobre todo cuando se compara con las prácticas anteriores de reclutamiento en el Gobierno Federal.

La discusión sobre la materia debe ampliarse para considerar todo el sistema de ingreso. La oposición pública no se limita al acto de la aprobación, ya que abarca también los procesos de asignación funcional, socialización organizativa y el periodo de prácticas.

En el ámbito federal, la política de gestión de personas contempla el llamado ciclo laboral, que consiste en un conjunto de etapas integradas. Sin embargo, esta estructura no es la realidad predominante en toda la administración pública brasileña. El modelo del CPNU posee el potencial de ser perfeccionado de forma incremental y difundido hacia los demás poderes de la República, para servir como referencia de modernización.

En el presente ya existen modelos similares en el ordenamiento jurídico, como el Examen Nacional de la Magistratura y la Prueba Nacional Docente. Las regiones y los municipios poseen la prerrogativa de realizar sus propias oposiciones unificadas, mientras que los pequeños y medianos municipios pueden viabilizar sus convocatorias por medio de consorcios intermunicipales. Se trata de un modelo innovador con potencial para su perfeccionamiento y difusión en toda la federación brasileña.

El análisis del sistema de ingreso demuestra que, aunque la discusión detallada sobre el proceso selectivo es fundamental, el éxito de las oposiciones en Brasil depende igualmente de las etapas de socialización organizativa. Esto abarca desde la asignación del empleado recién aprobado hasta las acciones de capacitación y desarrollo, así como la integración de estos elementos con el periodo de prácticas.

En el ámbito del Gobierno Federal, la regulación del periodo de prácticas, integrada al Programa de Gestión y Desempeño, posee el potencial de cualificar esa transición. No obstante, es necesario observar cómo se desarrolla este proceso en los ámbitos autonómico y local [esferas estatal y municipal en el caso de Brasil].

En este momento existe una oportunidad relevante derivada de la articulación del MGI y de la SETE, la cual viabilizó la reanudación de la ley de modernización de las oposiciones ante el Congreso Nacional. El proceso legislativo, que se tramitó durante cerca de 25 años, culminó con la aprobación de la materia en 2024. Tras la conclusión de la etapa en el Senado Federal, la Ley 14.965 fue sancionada el 9 de septiembre de dicho año.

Esta ley cumple un papel fundamental de mediación entre la Constitución Federal y las bases de las convocatorias, lo que confiere seguridad jurídica para que los gestores de personas y las comisiones de selección innoven en las formas de evaluación y en los atributos medidos. Esta base normativa permite la inclusión de nuevas etapas o fases en los procesos selectivos, lo cual puede realizarse de manera gradual a través de procesos de experimentación y prototipado en determinados cargos y carreras, con el fin de fomentar el aprendizaje institucional.

Existe la oportunidad concreta para avanzar en la discusión sobre los procesos de reclutamiento y selección bajo la óptica de la burocracia vocacional. En consonancia con los estudios sobre oposiciones públicas en el escenario internacional, que analizan la experiencia de diversos países, la Universidade de São Paulo, con el apoyo del CNPq y del *Movimento* Pessoas à Frente, desarrolla una investigación sobre los entes

subnacionales pautada en la gestión por competencias. Este estudio compara la edición reciente de oposiciones con la convocatoria inmediatamente anterior en tres niveles de gobierno.

Los resultados preliminares demuestran el mantenimiento del *modus operandi* de las oposiciones, incluso cuando ha transcurrido una década entre la convocatoria actual y la anterior. Este escenario es motivo de atención, ya que indica la ausencia de innovaciones, aun de carácter incremental, en la elaboración de las bases, lo que evidencia la resistencia al proceso de modernización administrativa en los niveles autonómico y local (estados y municipios brasileños).

Sin embargo, la investigación también ha identificado diversas buenas prácticas en oposiciones en el nivel subnacional que, con frecuencia, permanecen fuera del radar político y de la visibilidad mediática. Tales convocatorias han presentado resultados positivos en la formación de una burocracia vocacional. Los datos y los análisis derivados de este estudio estarán disponibles para consulta en una publicación prevista para el segundo semestre de este año.

Para finalizar, se observa el cuestionamiento sobre la real necesidad de innovar en las oposiciones mediante atributos que trasciendan el conocimiento, como habilidades y comportamientos. La respuesta es afirmativa, aunque también se notan innovaciones incrementales dentro del modelo tradicional. En diversos casos, el proceso mantiene la estructura clásica de medición de conocimientos, pero se organiza en múltiples etapas, como una prueba de cribado de opción múltiple seguida de evaluaciones de desarrollo. Estas fases pueden complementarse con concursos de méritos y de experiencia profesional, lo que confiere mayor robustez al proceso de selección.

Constatamos que las oposiciones que se aproximan al mejor resultado por lo general presentan algunas características dentro de ese modelo tradicional. Entre ellas se encuentra la constitución de una comisión proactiva y multidisciplinar. Esta comisión realiza un proceso reflexivo y, por tanto, no mimético de las bases de la convocatoria.

La comisión de seguimiento no debe limitarse a replicar la convocatoria anterior, sino analizar el documento en busca de innovaciones, como la planificación de las plantillas que considere los cambios en las funciones y atribuciones del puesto o de la carrera. Este proceso permite, incluso, la revisión de los temarios utilizados para la medición de conocimientos.

Igualmente, se destaca la importancia de la interlocución con la institución organizadora sobre el perfil profesional del puesto y el modelo de examen. El objetivo es evitar la utilización de pruebas genéricas, estructuradas a partir de bancos de preguntas preexistentes y sin adherencia a las competencias deseadas. Es fundamental que la convocatoria sea planificada con base en las especificidades de la carrera y, por último, que la administración asuma el protagonismo en la estrategia de divulgación de la oposición.

El protagonismo institucional en la comunicación se alcanza cuando el propio gobierno conduce la divulgación de la oposición, lo que impide que esta narrativa sea apropiada por entidades dedicadas a la preparación de candidatos. Con frecuencia, en el intento de atraer aspirantes, tales instituciones distorsionan la percepción sobre las reales atribuciones del puesto o de la carrera. Este papel activo de la administración se observó en la ejecución del CPNU, tanto por la escala de la convocatoria como por la organización estratégica del Ministerio de la Gestión y de la Innovación en Servicios Públicos.

En conclusión, resulta relevante considerar la consolidación del Concurso Público Nacional Unificado como una política pública permanente. El desafío futuro reside en cómo el modelo podrá innovar de forma incremental, con la integración de los atributos evaluativos previstos en la Ley 14.965, la ley de modernización de las oposiciones aprobada de forma reciente.

LOGÍSTICA DE GRANDES OPOSICIONES: TENDENCIAS, DESAFÍOS Y SOLUCIONES

Pedro Assumpção Alves: Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI.

Alexandre Retamal: Director de Logística del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU).

Ricardo Magalhães Dias Cardozo: Director de Evaluación de la Educación Profesional y Tecnológica del Instituto Nacional de Estudos e Investigações Educativas Anísio Teixeira (Inep).

Cilair Rodrigues de Abreu: Secretario de Servicios Compartidos del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

Esta mesa detalló la ingeniería logística y la coordinación estratégica detrás del CPNU, fundamentadas en el modelo de servicios compartidos para garantizar la eficiencia y la igualdad de condiciones. El debate enfatizó que la unificación optimizó costes y fortaleció la seguridad del proceso selectivo mediante protocolos rigurosos de custodia y distribución a escala nacional. La discusión demostró que la cooperación entre órganos gestores, institutos de investigación y fuerzas y cuerpos de seguridad consolidó la oposición como una política pública técnicamente capaz de democratizar el acceso al Estado.

Pedro Assumpção Alves
Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Considero que la clausura de esta primera edición del CPNU constituye un hito de especial relevancia para todos los miembros de esta mesa, dado el intenso compromiso e implicación directa de cada uno de nosotros en este proyecto.

Al evaluar la situación actual, el éxito alcanzado resulta evidente, y un pilar fundamental de dicho logro se deriva, precisamente, de la integración entre las distintas áreas que expondremos a continuación.

Para el desarrollo de este análisis, contamos con la presencia de Alexandre Retamal, actual Director de Logística del MGI. Su trayectoria y su cargo actual ejemplifican la trascendencia estratégica que la logística ha adquirido en el seno del Ministerio a lo largo de este proceso.

Asimismo, invitamos a Cilair Rodrigues de Abreu, Secretario de Servicios Compartidos, cuya experiencia previa en el ColaboraGOV constituyó la génesis de la idea de unificación que hoy ponemos en práctica. A este grupo se suma Ricardo Magalhães, Director del Inep. En este punto, es obligado destacar que gran parte de lo que hemos desarrollado en el MGI se debe a la experiencia acumulada por el Inep en la aplicación del Enem. Si bien hemos adaptado dicho modelo a las necesidades específicas del CPNU, este reconocimiento a su base metodológica resulta de estricta justicia y necesidad.

Alexandre Retamal
Director de Logística del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU)

Al hilo de las reflexiones anteriores sobre el aprendizaje institucional y las mejoras implantadas en el CPNU, cabe destacar la estructura de esta nueva edición. La convocatoria ofrece en la actualidad 3.352 plazas, a las que se han sumado en fechas recientes 300 puestos destinados al INSS, lo que supone un total de 3.652 vacantes.

La organización del proceso engloba a 36 órganos distribuidos en esta ocasión en nueve bloques temáticos. Esta configuración representa una evolución con respecto al ciclo anterior, el cual constaba de ocho bloques.

> **LA AMPLIACIÓN A NUEVE BLOQUES SE DERIVA DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA DE ESTRUCTURAR DOS BLOCOS ESPECÍFICOS PARA EL NIVEL MEDIO, CON EL FIN DE LOGRAR UNA MEJOR SEGMENTACIÓN DE LAS CARRERAS.**

Esta reestructuración refleja el esfuerzo continuo por profundizar en los contenidos programáticos. La permanencia de un bloque único de nivel medio, ante la inclusión de carreras del área de la Salud, habría comprometido la especificidad y la calidad del examen, tanto para el sector sanitario como para las agencias reguladoras vinculadas al bloque 8.

La creación de dos bloques de nivel medio, lo que suma un total de nueve bloques temáticos, consolida un aprendizaje institucional orientado a la mejora de la evaluación. El sistema de inscripción se mantiene inalterado; es decir, al seleccionar un bloque, el aspirante puede optar a diversos puestos, con la posibilidad de concursar al mismo tiempo a múltiples oportunidades dentro de la misma área temática.

Este sistema permite que el opositor, en el momento de la inscripción, indique su orden de preferencia entre las plazas disponibles en el bloque. El resultado final vendrá determinado por la clasificación en las pruebas, tras el análisis de los pesos asignados a cada evaluación y la prioridad manifestada por el participante.

En cuanto a la capilaridad del examen, se mantiene la previsión de aplicarlo en 228 ciudades, con un margen de variación estimado del 5%. Esta estrategia se basa en la experiencia de la primera edición, en la que el número inicial de 179 municipios se amplió para atender al volumen de aspirantes y a las limitaciones logísticas locales. En ciertas localidades, como Brasilia, fue necesario distribuir a los candidatos en ocho municipios colindantes para garantizar la viabilidad del desarrollo de las pruebas. De este modo, la definición final de la red de ciudades se realizará tras la consolidación de las inscripciones, lo que asegurará la adecuada ubicación de todos los participantes.

Aunque existen modelos distintos, como el adoptado por el Inep con contratos segregados, la Administración evalúa que la integración de estas etapas presentó resultados satisfactorios para la estructura del CPNU, por lo que se ha optado por su continuidad

La previsión es que el contrato se formalice en la primera quincena de junio, de forma paralela a la elaboración de los instrumentos de la convocatoria. A diferencia de la edición anterior, que contó con nueve convocatorias distintas, este ciclo dispondrá de una convocatoria unificada compuesta por nueve anexos. Las disposiciones generales del proceso selectivo se concentrarán en el cuerpo principal del documento, mientras que los anexos detallarán las especificidades y los contenidos programáticos de cada bloque temático.

La estructura de evaluación de esta edición se dividirá en dos fases principales, programadas para los días 5 de octubre y 7 de diciembre. En la primera fecha tendrá lugar la prueba objetiva para todos los opositores. Para la segunda fase solo serán convocados los candidatos aptos, quienes realizarán la prueba de desarrollo, a la que seguirán las fases de tribunales médicos o de comprobación y la evaluación de méritos.

La adopción de esta nueva metodología busca la optimización logística y la seguridad del proceso selectivo. La realización de la prueba objetiva en exclusiva en el turno de tarde soluciona dificultades identificadas con anterioridad, en especial en lo relativo a la gestión de los distintos husos horarios del territorio nacional. El intervalo de 60 días entre las evaluaciones ofrece beneficios jurídicos y operativos, y permite además la ampliación del número de preguntas en la primera jornada, lo que cualifica la medición de los conocimientos.

El objetivo central de esta reformulación es ampliar el número de preguntas de la fase objetiva, para permitir un examen riguroso y en profundidad de los contenidos de las asignaturas que integran la convocatoria. Conforme a la planificación, la publicación de los resultados provisionales está prevista para finales de enero, seguida de la realización de los cursos de formación a lo largo del mes de febrero. La metodología aplicada mantendrá el sistema de llamamientos sucesivos para las etapas de capacitación.

La Administración Pública evalúa las estrategias para la cobertura de las plazas de acceso directo y el flujo de publicidad de los resultados. La expectativa es que, a partir de marzo, se consoliden los datos, con el inicio de los llamamientos oficiales y de los procesos de formación para la incorporación de los nuevos funcionarios a sus respectivas carreras.

Como se ha mencionado, la metodología para el acceso a la segunda fase mantiene el criterio de nueve veces el número de plazas ofertadas. En un escenario ejemplificativo de un puesto con 100 plazas, se convocaría a 900 candidatos. Este cálculo se ajustará de forma debida a las actualizaciones normativas de fechas recientes, para garantizar el pleno cumplimiento de los criterios establecidos por la Ley de Cuotas/Cupos de Reserva.

En la actualidad, la regulación prevé la reserva del 20% de las plazas para candidatos negros y del 5% para personas con discapacidad, porcentajes que se aplicarán de manera proporcional al multiplicador adoptado para la segunda fase. Si se considera el total de 3.652 plazas, se estima que entre 30.000 y 32.000 candidatos pasen a la siguiente fase del proceso selectivo.

La previsión es que la convocatoria reciba del orden de 1,5 millones de aspirantes en la primera fase, un universo que se reducirá en la segunda etapa en exclusiva a los candidatos clasificados para la prueba de desarrollo. Otra mejora implantada en esta edición consiste en la identificación de todas las páginas, que abarca tanto el cuaderno de preguntas como el de respuestas.

En cuanto a la seguridad del proceso, la prueba de redacción cuenta con un sistema de códigos de barras que permite la identificación de la autoría en supuestos casos de filtración. No obstante, el evaluador responsable de la corrección no tiene acceso a dicho código ni a ninguna marca de identificación. De este modo, se asegura el anonimato y la imparcialidad durante la corrección de los textos.

La identificación individualizada de los exámenes amplía de forma notable las capas de protección de la convocatoria. Bajo el aspecto de la seguridad, esta medida permite que los candidatos que se encuentren en una misma aula realicen exámenes con plantillas de respuestas distintas y preguntas ordenadas de forma diversa, sin que dicha diferenciación resulte perceptible.

Esta estrategia de seguridad, reforzada por las recomendaciones de órganos especializados, se complementa con rigurosos protocolos de identificación. Se mantiene la recogida de datos biométricos, que incluye la captura de la huella dactilar y la firma, además de la transcripción de una frase específica destinada a eventuales pruebas periciales caligráficas.

La estructura de seguridad adoptada en el ciclo anterior permanece como base para la edición actual, con un perfeccionamiento continuo gracias al bagaje y la experiencia institucional acumulada. Como se ha

destacado en la apertura de este acto, la Escola Nacional de Administração Pública (Enap) se integra ahora en este esfuerzo conjunto, lo que consolida la convocatoria como una política pública de carácter continuo y permanente.

La Enap pasa a realizar un seguimiento más cercano del proceso, y los detalles sobre esta colaboración se darán a conocer a su debido tiempo. Toda la estructura de seguridad pública y jurídica establecida en la primera edición de la convocatoria permanece vigente. El equipo técnico actuará en el grupo de seguimiento logístico, el cual contará con la participación estratégica del Ministério da Justiça.

Este año se ha establecido una nueva modalidad de colaboración con el Ministério da Justiça para la transferencia directa de recursos a las fuerzas policiales de los estados brasileños. El despliegue de seguridad mantiene el apoyo de la Abin, de la Polícia Rodoviária Federal, de la Polícia Federal y, en las localidades donde sea necesario, de la Força Nacional. La logística de distribución será ejecutada por los *Correios* (Servicio Postal) junto con la institución adjudicataria de la aplicación del examen.

El esquema de supervisión de la convocatoria se fundamenta en una visión integrada de la logística, la seguridad y la gestión continua de riesgos. Este modelo establece que la Administración Pública no se limita a contratar a una empresa aplicadora, sino que interviene de primera mano en sus procesos internos. El seguimiento se realiza de forma pormenorizada en todas las etapas, con la inclusión de los programas de formación de los colaboradores y las estrategias de fiscalización.

Para esta edición se han implementado innovaciones como la creación de comisiones asesoras y diversos perfeccionamientos técnicos. Dichas medidas tienen como objetivo garantizar la máxima calidad y seguridad en todas las fases de la realización de las pruebas.

En el ámbito de la gestión de crisis, el Ministério da Gestão e da Inovação mantiene el soporte estratégico de la Casa Civil y del Ministério da Justiça e Segurança Pública, que actúan como portavoces y garantizan el respaldo institucional necesario para el desarrollo de la convocatoria con estabilidad.

La experiencia del ciclo anterior consolidó protocolos de seguridad fundamentales, testados incluso durante la crisis climática en el estado del Rio Grande do Sul. Dichas directrices resultaron de un esfuerzo conjunto entre el MGI, el Inep, la Abin y la institución aplicadora, con la adaptación de la experiencia del Enem a la realidad del CPNU. Estos protocolos están plenamente operativos y se aplicarán de nuevo en esta edición.

El objetivo central es asegurar la continuidad del Concurso Público Nacional Unificado, a través del perfeccionamiento de su ejecución a partir de los aprendizajes institucionales acumulados.

Pedro Assumpção Alves
Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI

Las consideraciones expuestas refuerzan el compromiso del Ministério da Gestão e da Inovação con el aprendizaje institucional continuo. La primera edición del CPNU, cuya apertura tuvo lugar en 2023 y cuya ejecución y resultados se materializaron entre 2024 y 2025, ha aportado elementos de juicio muy valiosos. Las críticas constructivas recibidas, en especial las aportaciones del profesor Fernando sobre el contenido de las evaluaciones, así como las lecciones logísticas asimiladas, se incorporan ahora para el perfeccionamiento de las próximas ediciones.

> **“EL OBJETIVO ES CONSOLIDAR LOS ACIERTOS Y BUSCAR SOLUCIONES PARA NUEVOS DESAFÍOS, CON EL FIN DE EVITAR LA REPETICIÓN DE ERRORES ANTERIORES.”**

En este contexto, la experiencia del Inep es fundamental. A diferencia del MGI, el Instituto posee un vasto bagaje histórico en la realización del Enem y de otras muchas evaluaciones esenciales para la educación brasileña. El proceso de unificación de las oposiciones comparte similitudes operativas con los exámenes educativos, lo que hace que el intercambio de esta experiencia resulte indispensable. El Inep asume nuevos retos institucionales que demuestran su preparación para perfeccionar las políticas públicas en diversos frentes.

Ricardo Magalhães Dias Cardozo
Director de Evaluación de la Educación Profesional y Tecnológica del Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)

En nombre del Inep, recibimos con satisfacción las palabras de elogio hacia el trabajo realizado. Es necesario destacar que, como empleados públicos, entendemos que toda la inteligencia y la estructura desarrolladas en el ámbito estatal tienen como finalidad última servir a la sociedad brasileña.

La colaboración interinstitucional permite que la experiencia acumulada y la infraestructura desarrollada por el Inep, en el marco del Enem y de otras evaluaciones, contribuyan directamente al éxito de las actividades del MGI. La realización del CPNU representa un avance significativo que, más allá de su complejidad operativa, ha exigido determinación institucional y un esfuerzo conjunto para consolidar esta nueva política pública.

La cita de Guimarães Rosa[34] resume el espíritu de este proyecto cuando menciona que «el correr de la vida lo envuelve todo, la vida es así: calienta y enfría, aprieta y luego afloja, sosiega y después desinquieta. Lo que ella quiere de nosotros es coraje». Este pensamiento nos traslada al año 2008, cuando se presentó la propuesta inicial al Inep. En aquella ocasión, durante una reunión con la presidencia del instituto, la audacia de la iniciativa causó un gran impacto. Aunque la idea se recibió como prometedora, planeaba la percepción de que apenas trascendería el campo de la reflexión teórica.

La implantación del proyecto exigió determinación institucional por parte del MGI para establecer una política pública susceptible de mejora continua. Las reflexiones sobre la burocracia representativa son fundamentales, lo que destaca la importancia de la diversidad y de la democratización del acceso al Estado.

La consolidación de una función pública vocacional posee el potencial de reestructurar la dinámica de los procesos selectivos tradicionales, para que el ingreso en la administración pública esté motivado por el *ethos* público y por un compromiso efectivo con la contribución social en áreas específicas.

Los puntos mencionados son fundamentales para el debate. En virtud del tiempo transcurrido y de la madurez institucional del Exame Nacional do

[34] Escritor mineiro y diplomata, autor de Grande Sertão: Veredas y maestro en la reinvención del lenguaje literario brasileño.

Ensino Médio, el análisis se centra en la experiencia acumulada con el Enem. No obstante, cabe destacar que el Inep realizará este año la Prova Nacional Docente, un instrumento que guarda similitudes con el modelo del CPNU.

Esta evaluación podrá adoptarse para la contratación de funcionarios de carrera de los cuerpos docentes y de personal interino, con la posibilidad de integrarse en los procesos selectivos de forma total o parcial. Se trata de una iniciativa que amplía la actuación del Instituto en la estandarización de exámenes nacionales orientados a la provisión de plazas públicas.

La Prova Nacional Docente (PND) se aplicará en 750 municipios, lo que representa un esfuerzo significativo para la cualificación de la oferta de empleo público en el país. Esta iniciativa busca ampliar el número de profesionales de carrera en las redes públicas de enseñanza, al mitigar las barreras financieras y las dificultades técnicas que afrontan las entidades federadas al realizar sus propios procesos selectivos.

Al poner a disposición esta infraestructura, el Gobierno Federal asume la responsabilidad de la ejecución técnica, lo que permite que los estados y municipios utilicen el Examen Nacional como base para sus selecciones. Dicha medida democratiza el acceso y promueve la profesionalización del cuerpo docente a escala nacional.

Además de la PND, el Inep implantará el Exame Nacional de Avaliação da Formação Médica (Enamed), que consolida el Enade como una evaluación anual con el objetivo de cualificar la formación médica en Brasil. Ambas iniciativas están programadas para octubre de este año, con exámenes previstos para los días 19 y 26.

El Enem, creado en 1998, se ha consolidado como la principal vía de acceso a la educación superior en el país. El elemento diferencial del examen radica en la realización de pruebas simultáneas a gran escala. En el ciclo anterior, la aplicación abarcó 1.753 municipios, cifra que se ampliará a 1.804 localidades en todo el territorio nacional este año. La cobertura geográfica, la complejidad logística y el impacto social del Enem ratifican su relevancia para el Estado brasileño.

Se trata del segundo mayor examen del mundo en volumen de inscritos, superado en exclusiva por el *Gaokao* en China. A diferencia del SAT americano, que se realiza hasta seis veces al año, el Enem se basa en la aplicación simultánea a escala nacional, lo que impone un desafío logístico superior y exige un elevado nivel de coordinación institucional.

En el ciclo anterior se registraron 4.033.506 inscripciones confirmadas. Para la edición actual, los datos monitorizados durante el periodo de

inscripción indican un aumento significativo en la participación de los candidatos, lo que consolida la tendencia de crecimiento y la importancia del examen para el acceso a la educación superior.

La infraestructura del Enem moviliza cerca de 10.000 centros de examen y coordinaciones de aplicación, 140.000 aulas y un equipo superior a los 300.000 colaboradores. Para garantizar la accesibilidad, se realizan más de 58.000 atenciones especializadas. En términos de materiales, la convocatoria exige la impresión de casi 9 millones de exámenes, lo que supone más de 300 millones de páginas distribuidas en 18 tipos de cuadernillos distintos.

Estos indicadores ratifican la magnitud del examen y la complejidad de su gobernanza. De igual modo que en el modelo adoptado en el CPNU, el seguimiento realizado por el Inep va más allá de la mera contratación de terceros, para consolidarse como una supervisión directa e integral desde las fases preliminares. La ejecución operativa se sustenta en tres contratos estratégicos: con los Correios, para la distribución y la logística inversa; con la imprenta, para la producción de los cuadernillos de examen; y con la institución adjudicataria de la aplicación, responsable de la operacionalización de la convocatoria.

La gestión del contrato con la institución encargada de la aplicación se realiza de forma ininterrumpida, desde la planificación de la fase previa hasta la gestión de riesgos durante la ejecución, la logística inversa y el procesamiento de los resultados. En la edición de este año, con las pruebas programadas para los días 9 y 16 de noviembre y la publicación de los resultados prevista para el 16 de enero, el cronograma plantea un desafío operativo de primer orden.

En este intervalo de apenas dos meses, es necesario coordinar el retorno de todo el material distribuido, realizar la corrección de las pruebas y de las redacciones, efectuar el cálculo de competencia y procesar los datos finales. La brevedad de este plazo exige un control riguroso para mitigar incertidumbres y garantizar el cumplimiento íntegro de los objetivos institucionales, con el fin de asegurar la fiabilidad y la puntualidad del examen.

Las etapas de operacionalización se inician con la elaboración y revisión técnica de las preguntas, conducidas por comisiones pedagógicas en un entorno de seguridad física («aula segura») en el propio Inep. El transporte del soporte digital que contiene el contenido de los exámenes hasta la imprenta para su maquetación se realiza bajo la escolta de la Polícia Federal.

La fase siguiente comprende la impresión, embalaje y manipulación de los cuadernillos en valijas específicas, que después se remiten a los *Correios* para su distribución. La logística de almacenamiento cuenta con el soporte estratégico de 18 batallones del *Exército Brasileiro*, que custodian los exámenes en las 27 capitales. La descentralización hacia el interior del país se produce solo en fechas próximas a la aplicación, lo que garantiza la integridad del material hasta el momento de su entrega en los centros de examen.

Las etapas de distribución y seguridad física garantizan la inviolabilidad del examen en todo el territorio nacional. Aunque existen excepciones logísticas en las que el transporte requiere el uso de embarcaciones durante varios días, la regla general prevé que la distribución se realice bajo escolta policial ininterrumpida, desde la salida de la imprenta hasta la llegada a los centros de aplicación.

El rigor se extiende al entorno fabril. En la imprenta, la supervisión se realiza mediante cámaras de seguridad y protocolos de acceso restringido, que incluyen el uso de vestimentas diferenciadas por colores para identificar la jerarquía y la función de los equipos. El número de colaboradores con acceso al área de impresión está estrictamente limitado a funciones esenciales, como la verificación de la calidad técnica. El perímetro de producción cuenta con múltiples capas de seguridad, con la inclusión de escáneres corporales y sistemas de alarma que se activan en caso de incumplimiento de los procedimientos operativos estándar.

La distribución se estructura a partir de las 27 capitales, donde el material permanece custodiado en almacenes logísticos de alta seguridad. Los exámenes, tras ser empaquetados y clasificados por aulas, se acondicionan en valijas específicas que, a su vez, son transportadas por los *Correios* y almacenadas dentro de Contenedores de Seguridad de Valijas (CDMs).

Este flujo logístico asegura la integridad del material en capas sucesivas de protección. El almacenamiento en los CDMs representa la etapa final de la custodia antes del inicio de la distribución capilarizada a los respectivos centros de examen.

En la logística inversa, las valijas se recogen y se envían a las centrales de procesamiento y corrección. Todo este flujo se ejecuta bajo escolta policial y cuenta con la monitorización del servicio de inteligencia de la Polícia Federal. La viabilidad de esta estructura depende de un esfuerzo interinstitucional coordinado que integra al *Exército*, la Polícia Federal, las

Polícias Militares, los *Corpos de Bombeiros* y las Secretarías de Seguridad Pública.

Para asegurar la eficiencia de esta operación, el Inep mantiene convenios con las 27 Secretarías de Seguridad Pública estatales y distrital. Esta articulación federativa es la que permite la escolta cualificada del material y el mantenimiento de la integridad del examen hasta su fase final de corrección.

Desde el punto de vista del flujo logístico, la operación se estructura a partir de la producción en una imprenta segura, seguida de la concentración de la carga para fines de descentralización. El transporte se realiza por medios terrestres y aéreos, con el empleo exclusivo de carga dedicada.

Esta exclusividad implica que, durante el traslado de los cuadernillos de examen, los vehículos de los Correios no transportan ningún otro tipo de mercancía. Dicho protocolo constituye una medida de mitigación de riesgos frente a intereses externos e incidentes de seguridad. La estrategia busca evitar que los intentos de hurto o robo dirigidos a otras cargas de valor material comprometan por accidente la integridad y el secreto de los exámenes.

“LA GESTIÓN DEL ENEM NO ADMITE MARGEN PARA ERRORES OPERATIVOS, DADA LA MAGNITUD DEL IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO IMPLICADO.”

El examen es el responsable de la oferta de cerca de 280.000 plazas en instituciones públicas y privadas de educación superior en Brasil. Un eventual compromiso de la convocatoria acarrearía costes financieros e institucionales inconmensurables para el Poder Público, lo que convierte a la infalibilidad del proceso en una premisa fundamental de la gestión.

Para asegurar este nivel de integridad, la distribución conducida por los Correios se controla de forma rigurosa desde las unidades de almacenamiento hasta la entrega final en la institución adjudicataria de la aplicación. Cada etapa está diseñada para eliminar variables de incertidumbre, con el fin de garantizar que el flujo logístico soporte la ejecución de una política pública de tal capilaridad y relevancia.

La operación logística cuenta con la monitorización de una red de 27 centros integrados de comando y control, compuesta por una unidad nacional en Brasilia y 26 unidades estatales. Estos centros reúnen a representantes de todas las instituciones asociadas, como los Correios y las fuerzas de seguridad, lo que asegura una pronta respuesta y coordinación estratégica en tiempo real.

Además del Enem, el Inep gestiona otros exámenes de gran magnitud, como el Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). Aunque posee protocolos de seguridad distintos, el Saeb supera al Enem en cobertura geográfica, puesto que se aplica en los 5.570 municipios brasileños. La evaluación abarca de forma universal a los estudiantes de 5.º y 9.º año de la enseñanza fundamental y de 3.er año de la enseñanza media, y cuenta además con aplicaciones muestrales para el 2.º año de la enseñanza fundamental.

La magnitud de las evaluaciones coordinadas por el Inep demanda una producción gráfica y logística a gran escala, lo que exige mecanismos rigurosos de supervisión y control. Entre estos instrumentos destaca la actuación de la Rede Nacional de Certificadores (RNC), estructura que permite la verificación in situ de todos los procedimientos operativos durante la aplicación de los exámenes.

Esta red está compuesta por funcionarios públicos federales y docentes de las redes estatales y municipales, seleccionados mediante una convocatoria específica. Durante la realización de las pruebas, estos profesionales actúan como representantes de la entidad pública en los centros de examen, y reciben su remuneración por medio del Auxílio de Atividade Educacional (Ayuda de Actividad Educativa) o de la Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC). La certificación se operacionaliza a través de una aplicación móvil dedicada, que permite el registro en tiempo real de la conformidad de los procesos, lo que garantiza que las directrices institucionales se sigan de forma estricta en cada unidad.

La gestión de las operaciones se fundamenta en una estructura piramidal de monitorización en tiempo real, que conecta cada centro de examen con los centros estatales y con el Centro Nacional de Comando y Control. Este flujo permite reportar cualquier incidencia al equipo de tratamiento de incidencias y respuesta nacional, lo que posibilita la toma de decisiones inmediatas para preservar el secreto de las pruebas, la estandarización de los procedimientos y el trato igualitario a todos los participantes.

En el ciclo anterior, la Rede Nacional de Certificadores contó con 77.500 inscritos y 45.000 perfiles homologados, con lo que alcanzó el 95% de cobertura de las coordinaciones. Para la edición actual, el objetivo es lograr la cobertura íntegra (100%). Para ello, se han identificado los municipios con mayor dificultad histórica de adhesión, donde se aplicarán estrategias de difusión dirigida y el refuerzo del contingente, con la asignación de más de un certificador en aquellas localidades donde la oferta de funcionarios federales o docentes de las redes estatales y municipales sea limitada.

La estructura de los centros de comando y control está compuesta por un equipo multidisciplinar que garantiza la pronta respuesta ante crisis. En cada estado, el centro cuenta con el coordinador de logística de los Correios y el coordinador del Centro de Comando y Control, bajo la supervisión del gestor del convenio con la Secretaría de Seguridad Pública y la Polícia Federal.

El equipo técnico incluye también al coordinador de aplicación de la institución contratada, el operador de seguridad y confidencialidad, el coordinador operativo y el oficial militar responsable de las operaciones de seguridad. El Inep mantiene al menos un interlocutor en cada unidad federativa para actuar como filtro estratégico. Esta articulación es vital para la gestión de crisis complejas, como ocurrió en 2023, cuando 75 centros de examen en São Paulo sufrieron cortes de energía eléctrica debido a las tormentas en la víspera del examen, lo que exigió una coordinación inmediata para garantizar la viabilidad de las pruebas.

Involucramos al Ministério de Minas e Energia y, al final, todos los centros de examen realizaron la aplicación sin incidencias, incluso con más de 70 puntos en funcionamiento mediante generadores. El trabajo en el Inep comienza alrededor de las 6 de la mañana y se extiende hasta las 21 o 22 horas, momento en el que las situaciones críticas ya se han resuelto.

Desde el punto de vista de la movilización, contamos con más de 390.000 personas, en referencia estricta a la institución adjudicataria de la aplicación. Este contingente no incluye a los Correios, a la Secretaría de Seguridad Pública ni a los funcionarios del Inep; se trata en exclusiva del equipo de la entidad aplicadora, que cuenta con más de 140.000 jefes de aula.

Los coordinadores estatales, municipales y de los centros de examen reciben capacitación presencial. La entidad aplicadora está obligada por contrato a realizar este entrenamiento de forma presencial. Este año, la capacitación se llevará a cabo en 138 municipios, de acuerdo con la directriz establecida.

Si disponemos de 10.000 centros de examen y todos funcionan adecuadamente, no hay contratiempos. El coordinador de cada unidad es el responsable directo de la calidad del proceso en dicho centro. Por último, solemos decir que, si el escenario parece demasiado tranquilo, se debe desconfiar. Busque a los interlocutores y verifique si las actividades que impactan en su flujo de trabajo están en conformidad. Es esencial contrastar informaciones, articularse con los actores implicados, trabajar con datos y hechos, y valerse de los medios disponibles.

Cilair Rodrigues de Abreu
Secretario de Servicios Compartidos del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

El proceso de creación del CPNU fue una trayectoria desafiante, marcada por la experimentación y por el compromiso institucional de materializar resultados innovadores. Este proceso se construyó a muchas manos y se fundamentó en una reflexión conjunta sobre la eficiencia administrativa. En el marco de esta modernización, coordino el equipo de ColaboraGOV, que actúa como un centro de servicios compartidos en la Administración Pública Federal.

Actualmente, ColaboraGOV presta servicios a 42 organismos, atendiendo a 13 de ellos de forma directa y constante. Se trata de una innovación que, aunque consolidada internacionalmente, comenzó su implantación en esta gestión. Esta estructura de soporte está intrínsecamente ligada a la lógica del CPNU.

El proyecto del concurso unificado surgió al observar que diversos organismos, como el MPO, *Fazenda* (Hacienda), el MDIC y *Povos Indígenas*, planeaban realizar procesos selectivos simultáneamente. Ante el escenario de tener que contratar 15 o 16 empresas examinadoras distintas, propusimos la unificación. Aunque el concepto de una oposición única para diferentes puestos generó, en primer término, una disonancia cognitiva por romper con el modelo tradicional de convocatorias por organismo, buscamos el referente del éxito del Enem. Así como el examen educativo demostró ser viable, avanzamos en la interlocución con la Secretaría Ejecutiva y el Inep, valiéndonos de la experiencia del Gobierno Federal en operaciones complejas de escala nacional.

Iniciamos el proyecto con una estructura limitada, sin áreas ni equipos predefinidos. El éxito de la iniciativa se debió a la disposición de los implicados para afrontar el reto de construir el proceso de forma colectiva.

Buscamos la interlocución con quienes poseían el conocimiento técnico, incluyendo consultas a empresas examinadoras para comprender los procesos, aun siendo conscientes de los intereses comerciales implicados. Nos dimos cuenta de que estábamos estructurando algo innovador y que tendríamos que aprender el método durante la propia ejecución.

Como ha destacado Retamal, el proyecto fue conducido en eexclusiva por funcionarios públicos, sin el soporte de consultorías externas. El fundamento técnico provino de la literatura especializada y del análisis de experiencias internacionales, pasando a partir de ahí directamente a la ejecución.

La ministra Esther Dweck enfatizaba la dimensión de los procesos selectivos ya que, bajo la óptica operativa, el 80% de la complejidad y de los costes se refieren a la logística. En el caso del CPNU, se trata de una logística aliada a protocolos de seguridad rigurosos, a diferencia de exámenes como el Saeb, donde la exigencia de seguridad es distinta. La innovación es una directriz constante en el MGI. La AGU participó desde el inicio, al igual que los órganos de control, la CGU y el TCU. El *Tribunal de Contas da União*, de hecho, realizó el análisis de la matriz de riesgos, al validar la estructuración y la consistencia del proyecto, lo que confirió seguridad institucional a la operación.

A partir del análisis de la matriz de riesgos, procedimos a la estructuración del modelo de contratación. En un primer momento, se sopesó que el Inep ejecutara la convocatoria, pero la entidad ya se encontraba sobrecargada con su propio calendario de exámenes y proyectos. Ante esto, en coordinación con José Celso, decidimos que el MGI asumiría la contratación directamente.

A diferencia del modelo adoptado por el Inep, que realiza tres contrataciones distintas (empresa examinadora, logística de distribución e imprenta), propuse la unificación en un contrato único. Aunque existía la advertencia sobre la complejidad de la seguridad en la distribución, optamos por la simplificación de la gestión contractual. Como disponemos de una estructura de personal reducida en comparación con el Inep, la gestión de tres instituciones diferentes habría sido inviable; la unificación permitió un mayor control operativo.

La alianza con las áreas de seguridad pública fue fundamental en el primer CPNU. Realizamos la transferencia de recursos para que las Polícias Militares actuaran en el terreno, utilizando su red capilarizada. Para el próximo ciclo, la meta es evolucionar hacia una cooperación directa con la Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) y con el Ministério da

Justiça e Segurança Pública. Los requisitos de seguridad del Inep son extremadamente rigurosos y pocas empresas examinadoras poseen la capacidad técnica para cumplirlos. Por esa razón, importamos de manera íntegra esos criterios a nuestro Pliego de Prescripciones Técnicas (PPT), garantizando que, incluso en una contratación única, se preservaran todos los parámetros de integridad.

Elaboramos el PPT y lo enviamos a 13 empresas, cinco presentaron propuestas y tres fueron habilitadas con base en criterios como experiencia nacional. No servía de nada tener aplicadores en muchos municipios concentrados en un solo estado; nosotros queríamos un alcance nacional. El Inep siempre estuvo a nuestro lado ayudando y, después, nos traspasó esa parte a nosotros. Fue un verdadero *benchmark*, adaptándolo a nuestra realidad. Ahora, respecto a lo que Pedro mencionó sobre oposiciones por carrera, necesito destacar algo que muchos no tienen como referente: la cuestión presupuestaria.

Cuando se trata de una carrera específica, por ejemplo, tradicionalmente son los gestores y el presupuesto de la sede central los que lo resuelven. Nuestro problema aquí no era ese, sino cómo íbamos a financiar el proyecto. Y más aún: ¿cuál sería su coste? ¿Cómo haríamos ese cálculo?

La ausencia de precedentes históricos para un proceso selectivo unificado dificultó la estimación inicial de costes, dada la naturaleza inédita del modelo propuesto. Ante este escenario, se estableció un diálogo técnico con el Inep para la formulación de proyecciones presupuestarias. En aquel momento, los análisis preliminares ya apuntaban a una potencial reducción de gastos gracias a la economía de escala; sin embargo, las estimaciones técnicas de la entidad oscilaban entre los 300 y los 400 millones de reales, según el escenario logístico y el volumen de aspirantes proyectado.

Esta laguna de parámetros y series históricas específicas para un modelo de unificación representó un desafío central para la modelización presupuestaria. El escenario exigió una postura de audacia institucional y gestión de riesgos, puesto que la innovación en la Administración Pública presupone afrontar variables imprevistas. Las proyecciones pasaron por constantes revisiones a medida que la dimensión del proyecto se consolidaba, lo que demandó un diálogo transparente con la alta dirección ministerial sobre la viabilidad financiera y el soporte necesario para la ejecución del cronograma.

Se elaboró el PPT y se envió a 13 instituciones aspirantes a la organización; cinco presentaron propuestas y tres fueron habilitadas con base en criterios de experiencia nacional. El objetivo era garantizar la capilaridad en todo el territorio brasileño para evitar la concentración de centros de examen en unos pocos estados. El Inep actuó como un socio fundamental en este proceso de *benchmarking*, lo que nos permitió adaptar sus modelos a la realidad del proyecto.

Un punto crítico se refiere a la transición del modelo de oposición tradicional por cuerpos o escalas independientes al modelo unificado bajo la óptica presupuestaria. Tradicionalmente, el presupuesto de la sede central de cada organismo sufraga sus propios procesos selectivos. En el caso del CPNU, el desafío consistía en definir cómo financiar el proyecto y, en especial, cómo calcular el coste de algo inédito bajo una notable incertidumbre. Existía cierto temor institucional ante posibles errores de cálculo, lo que exigió el respaldo de la alta dirección para seguir adelante.

Para viabilizar el diálogo con los demás organismos, se necesitaban proyecciones financieras sólidas. Al analizar el coste de las convocatorias individuales anteriores, quedó de manifiesto que los importes eran menores porque la realización de las pruebas se limitaba a Brasilia o a las capitales. En el CPNU, con el fundamento de los estudios del Ipea, se adoptó una estrategia de amplia democratización del acceso: se estableció un radio máximo de 100 kilómetros para los centros de examen en las regiones Norte y Centro-Oeste, y de 50 kilómetros en las demás regiones. Al expandir la aplicación de las pruebas al interior del país, la Administración se enfrentó de primera mano a los cuellos de botella históricos de logística y costes de las oposiciones públicas.

La regionalización en un país de dimensiones continentales constituye un desafío complejo. Un ejemplo emblemático fue la decisión de realizar pruebas en São Gabriel da Cachoeira. Aunque el municipio no estaba contemplado en los criterios técnicos iniciales, la Funai indicó que la localidad era fundamental para el organismo. Se optó, por tanto, por su inclusión, bajo la premisa de que el objetivo superior de representatividad e inclusión justificaba la flexibilización de los parámetros estadísticos rigurosos.

Estas decisiones fueron fundamentales para la estructuración de la convocatoria. En la Secretaría se estableció una métrica específica: se estimó un coste operativo y se definió que, dentro de un intervalo de hasta un millón de aspirantes, el MGI asumiría los gastos financieros en su totalidad. El punto central de la negociación fue asegurar la adhesión de los

organismos a este modelo. Para un profesional de la carrera de presupuestos, aunque se mueva por esta área con rigor técnico, es evidente que la gestión pública exige una visión menos ortodoxa para viabilizar innovaciones disruptivas.

A diferencia de la postura fiscal tradicional, que a veces prioriza la restricción presupuestaria en detrimento del proyecto, se buscó ofrecer seguridad a los organismos asociados. Tras estudiar los escenarios, se determinó que, hasta el límite de un millón de aspirantes, el coste sería asumido en exclusiva por el MGI, gracias al aprovechamiento de una estructura de pagos ya establecida.

Esta definición fue esencial para mitigar el temor de que la convocatoria hiciera inviables los presupuestos de los ministerios en caso de que los costes alcanzaran niveles imprevistos. Se instituyó, por tanto, una regla de transición: en el intervalo de entre uno y dos millones de aspirantes, los organismos participantes sufragarían la variación de forma proporcional. En caso de que el número de inscritos superara ese techo, el MGI volvería a asumir la responsabilidad financiera. Esta estrategia confirió una estabilidad de costes fundamental para la gobernanza del proyecto.

Aunque el proceso consolidado presentaba un valor total superior, el impacto individual por organismo se diluyó, lo que elevó los costes puntuales de forma marginal a cambio de una operación mucho más robusta. Esta audacia administrativa consistió en calcular al milímetro los riesgos y asumir la responsabilidad de la ejecución. La ministra Esther Dweck, con su visión económica, validó este enfoque, lo cual fue determinante para la continuidad de la iniciativa. Al final, el número de opositores confirmó las proyecciones, al alcanzar los 2,1 millones. El modelo de reparto proporcional funcionó con pleno éxito y todos los ministerios cumplieron con sus transferencias correspondientes.

Se adoptó también una estrategia de presupuestación distribuida en dos ejercicios financieros. Esta modelización permitió dividir el pago en plazos, mediante el aprovechamiento de la dinámica de los recursos mensuales y la disponibilidad presupuestaria de cierre de año. Al final de cada ejercicio, cuando la escasez de recursos es una preocupación recurrente en los ministerios, se consiguió viabilizar la transferencia de los saldos remanentes al proyecto. Esta ingeniería financiera garantizó que, al término del periodo, los recursos necesarios estuvieran en la práctica asegurados.

En cuanto a los costes operativos, aunque la contratación de la empresa de selección demanda una inversión elevada, esta ofrece la

seguridad necesaria para un proceso selectivo de esta magnitud. En este contexto, el papel de los *Correios* es fundamental y va más allá de la logística ordinaria; la operación conlleva una complejidad que abarca desde la gestión de inscripciones hasta el flujo de dietas, pasajes y rigurosos protocolos de seguridad.

La estructura contractual también demostró una gran flexibilidad y resiliencia. El modelo de adenda adoptado resultó positivo para los organismos asociados, ya que, ante la necesidad de realizar ajustes derivados de la calamidad pública en Río Grande del Sur, el MGI asumió la responsabilidad de la renegociación. Esto aseguró la continuidad del proceso sin cargar en demasía a los demás ministerios, lo que reafirmó el compromiso del departamento con la estabilidad y el éxito del CPNU.

Se viabilizó el soporte financiero necesario mediante crédito extraordinario, lo que permitió la ejecución en tiempo y forma de los pagos. La ministra sometió la gobernanza financiera del proyecto al núcleo de gobierno y a la *Junta de Execução Orçamentária* (JEO), a través de la cual se ratificó la decisión. Se trata de una inversión institucional necesaria y consolidada. En la composición final, el MGI asumió el 67% de los costes totales, mientras que los demás organismos fueron responsables de en torno al 33%.

Aunque el análisis de los costes monetarios nominales pueda sugerir un valor elevado, el modelo unificado demostró una mayor eficiencia.

“ES IMPORTANTE RESALTAR QUE EL COSTE DE UNA CONVOCATORIA VIENE DETERMINADO EN GRAN MEDIDA POR LA LOGÍSTICA. REALIZAR EXÁMENES RESTRINGIDOS A BRASILIA O A LAS CAPITALES PRESENTA UN COSTE REDUCIDO; SIN EMBARGO, LIMITA EL ALCANCE DE LA POLÍTICA PÚBLICA.”

El CPNU, por otro lado, se aplicó en 228 ciudades, con la inclusión de localidades de difícil acceso, muchas veces alcanzables en exclusiva por vía fluvial. Esta elección logística, aunque elevó el coste operativo, fue esencial para garantizar la democratización de oportunidades a los ciudadanos de regiones remotas. Para sustentar esta decisión, se aplicó un cálculo de coste-beneficio ponderado por el número de municipios atendidos, lo que reafirma el compromiso del Estado con la igualdad y la inclusión.

El análisis comparativo de costes demostró que el modelo unificado presentó una mayor eficiencia económica. Mediante simulaciones continuas, comprobamos que el valor final fue inferior al que se habría desembolsado en los modelos tradicionales. Es fundamental evitar estimaciones con base en intuiciones y centrarse en las evidencias. Si la logística representa el componente de mayor peso en el coste total, la eficiencia debe medirse bajo esa óptica.

El cálculo de viabilidad se fundamentó en el número de municipios atendidos. Probamos la eficiencia de la convocatoria a través de esta métrica, la cual fue, de hecho, reconocida y elogiada por la *Controladoria-Geral da União* (CGU). Aunque existía una percepción inicial de que el coste sería excesivo, la presentación de datos concretos demostró lo contrario. La economía de escala es real y, cuando se pondera por la cobertura regional y por la capilaridad del proceso selectivo, el modelo unificado se revela más económico y eficaz desde la perspectiva de la gestión pública.

Esta metodología, que trasciende el coste monetario directo, se aplicará también en la segunda edición del CPNU. Existe una satisfacción compartida entre los empleados públicos por realizar una aportación de esta magnitud. Muchos compañeros manifestaron su orgullo institucional por el éxito de la operación.

Como funcionarios, nuestra formación habitual nos orienta a evitar el error, pero es necesario cambiar esa mentalidad.

“SIN DISPOSICIÓN PARA ACEPTAR RIESGOS CALCULADOS Y AFRONTAR DESAFÍOS, LA TRANSFORMACIÓN PÚBLICA SE ESTANCA. ES NECESARIO ROMPER BARRERAS Y TENER LA AUDACIA DE SUMERGIRSE EN PROYECTOS DISRUPTIVOS.”

Debemos comprender que, al realizar un proceso selectivo, seleccionamos a profesionales que integrarán el Estado durante 30 o 35 años. Por lo tanto, es imprescindible velar por toda su carrera profesional, la cual da comienzo en la puerta de entrada. El CPNU, además de la regionalización y capilaridad alcanzadas, se centra en elevar la calidad del proceso de selección. Superar este obstáculo inicial es fundamental para garantizar la excelencia de las políticas públicas en las décadas siguientes. En ningún momento anterior habíamos estructurado el pensamiento bajo esta óptica de largo plazo; sin embargo, esta visión es la que nos permitirá alcanzar los próximos niveles de la gestión pública.

Pedro Assumpção Alves
Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI

La experiencia relatada refuerza el mensaje destinado a la Administración Pública Federal. En la *Secretaria de Gestão de Pessoas*, el foco se ha puesto en el acompañamiento integral de la vida laboral del empleado público, desde su ingreso hasta la jubilación. Se trata de una trayectoria con la posibilidad de extenderse durante cuatro o cinco décadas, un escenario que impone al Estado el deber de velar por estos profesionales. Este cuidado implica el estímulo de la vocación y la promoción de la diversidad, objetivos en total alineación con las directrices actuales.

El mayor mérito del CPNU ha sido introducir la gestión de personas en el debate estratégico sobre la eficiencia de las políticas públicas. Este logro

ha permitido que, gracias a la agregación de las plazas en un modelo unificado, se pueda observar con claridad el conjunto de áreas en las que el Gobierno necesita una recomposición de su plantilla pública. A partir de este mapeo, se abrió la posibilidad de debatir, en la esfera pública, qué perfiles profesionales son necesarios en la práctica para cada campo de actuación gubernamental. Aunque se trata de un debate complejo, representa una ganancia significativa para la madurez institucional del país. Al elevar la discusión sobre el reclutamiento y la selección al nivel estratégico, la convocatoria se consolida como un pilar fundamental para la modernización de la gestión pública brasileña.

JUDICIALIZACIÓN EN LOS PROCESOS SELECTIVOS

Karoline Busatto: Consultora Jurídica del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

André Saddy: Profesor de la Facultad de Derecho y del Máster en Derecho Constitucional de la Universidade Federal Fluminense (UFF).

Cristiane Souza Fernandes Curto: Procuradora Nacional de la Unión de Políticas Públicas de la Advocacia-Geral da União (AGU).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

En esta mesa se abordaron la seguridad jurídica y la gestión de riesgos del CPNU, lo que puso de relieve la integración entre las áreas técnica y jurídica a fin de garantizar la estabilidad de la convocatoria. El debate enfatizó que la actuación proactiva de la abogacía pública y el control activo fueron fundamentales para mantener un índice de litigiosidad reducido en relación con la magnitud del proceso. La discusión demostró también que el fortalecimiento de la gobernanza y el uso de evidencias empíricas son esenciales para proteger la discrecionalidad del gestor y asegurar la transparencia en los procesos de reclutamiento.

Karoline Busatto
Consultora Jurídica del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

En el ejercicio de la consultoría jurídica junto al Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), el acompañamiento del Concurso Público Nacional Unificado estuvo pautado por la actuación estratégica desde su planificación inicial, lo que garantizó la conformidad y la seguridad jurídica necesarias para la viabilidad del proyecto.

El recorrido, iniciado en las primeras articulaciones junto al Inep, evolucionó hacia la consolidación del CPNU 1 y la planificación del segundo ciclo, fruto de la colaboración estrecha entre la consultoría jurídica y el área técnica, en especial la *Secretaria de Gestão de Pessoas* (SEGEP). Este esfuerzo conjunto fue esencial para conferir seguridad jurídica a todo el proceso de forma concomitante a su ejecución.

En la actualidad, la judicialización de las políticas públicas se ha convertido en un fenómeno recurrente en la Administración Pública. En este escenario, la actuación de la *Procuradoria Nacional de Políticas Públicas*, vinculada a la *Procuradoria-Geral da União*, es estratégica, toda vez que centraliza el tratamiento de los recursos judiciales que afectan a las políticas públicas promovidas contra la Unión.

El área de los procesos selectivos presenta un elevado índice de litigiosidad. El trabajo integrado entre los empleados públicos técnicos del CPNU y el área jurídica permitió enfrentar los desafíos diarios impuestos por los procesos judiciales. Esta articulación garantizó el cumplimiento con celeridad de los plazos procesales y aseguró que las demandas judiciales no afectaran al cronograma ni a la regularidad de la convocatoria, factor crítico para el éxito de una política pública de ámbito nacional.

La suspensión judicial de un proceso selectivo público es un evento de extrema complejidad, con repercusiones que trascienden la esfera jurídica. Tales decisiones impactan en el cronograma operativo, las capas de seguridad institucional y la movilización de miles de personas afectadas, desde el cuerpo administrativo y los gestores hasta la vasta red de colaboradores y aspirantes.

En este contexto, el Poder Judicial ejerce un papel de relevancia al actuar como instancia de control y equilibrio frente a las controversias inherentes a las oposiciones públicas. Sin embargo, esta actuación impone una reflexión necesaria sobre los límites del control de legalidad. Es fundamental distinguir la corrección de vicios jurídicos de la eventual injerencia administrativa en elecciones que competen en exclusiva al

gestor, dentro de su campo de discrecionalidad y conveniencia técnica. La preservación de la autonomía administrativa es, por lo tanto, esencial para asegurar que la gobernanza de políticas públicas de gran envergadura no se vea comprometida por interpretaciones que sustituyan el mérito de la decisión administrativa por la visión judicial.

Cabe al gestor definir las directrices y la línea de actuación de la convocatoria. No obstante, el fenómeno de la judicialización aporta inseguridad a los sectores implicados, en especial cuando surgen decisiones aisladas que no tienen en cuenta la planificación técnica. Este escenario es perceptible en temas sensibles, como los cupos de reserva y la actuación de las comisiones de heteroidentificación.

A pesar de existir todo un proceso de estructuración, reglamentación y entrenamiento de estas comisiones, ocurren situaciones en las que decisiones judiciales individuales alteran la condición étnico-racial del aspirante. En esas ocasiones, el magistrado puede decidir de forma monocrática que el candidato es negro, con lo que revierte el parecer técnico sin someterlo a una nueva comisión evaluadora. En tales circunstancias, el entendimiento administrativo y el trabajo del colegiado terminan por ser superados por una decisión aislada.

Existe también la necesidad de un diálogo creciente entre la Administración y el Poder Judicial sobre la distinción entre el efecto individual y el efecto colectivo de las acciones judiciales. Es fundamental delimitar el alcance de una decisión individual para garantizar que esta no genere impactos negativos en los demás participantes. A esto se suma la cuestión de la sobreinterpretación de las normas de las bases, expresión utilizada para describir la flexibilización de las reglas de la convocatoria, como en los casos relacionados con la cumplimentación de campos de identificación.

La discusión sobre la sobrecarga de las comisiones y la eventual creación de criterios individualizados por la vía de decisiones judiciales es bastante relevante. Para la consultoría jurídica, el mayor desafío reside en la creación de mecanismos que protejan la política pública, para minimizar su exposición y establecer formas eficaces de mitigar la judicialización.

Conforme a lo destacado con anterioridad por la gestión, la innovación viene de forma intrínseca acompañada por procesos de aprendizaje y, eventualmente, por fallas. En el caso del CPNU, este aprendizaje fue continuo. Algunas cuestiones, por fuerza, resultaron en procesos judiciales, pero es fundamental analizar la percepción sobre ese volumen.

Aunque la convocatoria haya sido de gran envergadura, la evaluación de la consultoría jurídica es que la judicialización fue reducida en relación con su magnitud. Al tener en cuenta la complejidad y el carácter innovador de la propuesta, el número de acciones judiciales no comprometió la estructura del proyecto, lo que indica que los filtros jurídicos y técnicos aplicados durante la fase de planificación fueron eficaces.

Actualmente, entre los candidatos aprobados para las plazas, el número de beneficiados por medidas cautelares o sentencias judiciales no alcanza la marca de 150 casos. En un universo de 6.640 plazas y más de un millón de candidatos, este dato es altamente significativo. Debe considerarse que el CPNU engloba diversos procesos selectivos en una única estructura, y la judicialización es un fenómeno recurrente en cualquier convocatoria pública.

Investigaciones en repositorios de tribunales superiores, como el *Superior Tribunal de Justiça* (STJ), revelan un volumen expresivo de litigios en convocatorias de diversa naturaleza. Como parámetro comparativo, procesos selectivos de menor porte, como el de la *Controladoria-Geral da União* (CGU), presentan de forma frecuente índices de judicialización que, en términos proporcionales, demuestran la eficiencia del modelo adoptado en el CPNU. Los datos indican que la estrategia de seguridad jurídica fue exitosa al mitigar los riesgos inherentes a una política pública de esta envergadura.

Es un hecho que el área de las oposiciones públicas presenta un elevado índice de judicialización. Sin embargo, a pesar del esfuerzo institucional exigido a la *Procuradoria-Geral da União* para tramitar las demandas del CPNU, la evaluación general indica que el volumen de recursos no fue desproporcional a la magnitud del proyecto.

“EL BALANCE SOBRE EL ÍNDICE DE JUDICIALIZACIÓN DEL CPNU ES POSITIVO, LO QUE EVIDENCIA QUE LA ESTRUCTURA JURÍDICA FUE CAPAZ DE ABSORBER Y RESPONDER A LOS CUESTIONAMIENTOS DE FORMA EFICAZ.”

Como es lógico, los desafíos enfrentados generan aprendizajes valiosos. La experiencia adquirida en este primer ciclo permite identificar puntos de mejora para el perfeccionamiento de los mecanismos de seguridad y para una reducción aún mayor de la litigiosidad en futuras convocatorias. El compromiso ahora es convertir estos aprendizajes en directrices que fortalezcan la gobernanza y la estabilidad jurídica del Concurso Público Nacional Unificado.

André Saddy
Profesor de la Facultad de Derecho y del Máster en Derecho Constitucional de la Universidade Federal Fluminense (UFF)

En coherencia con las observaciones relativas a la judicialización y a la investigación citada ante el Superior Tribunal de Justiça (STJ), sobresale la elaboración de un estudio integral acerca del escenario de los litigios en los procesos selectivos. Esta exposición tiene por objeto compartir los resultados de dicho relevamiento y realizar un análisis de los datos sistematizados.

La investigación se enmarca en la contratación formalizada a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con la finalidad de impulsar la sistematización de la judicialización de los procesos selectivos en Brasil. El estudio pretende ofrecer una visión técnica y estructurada del panorama de los procesos judiciales, con el propósito de fundamentar el debate sobre la seguridad jurídica y la eficiencia de las convocatorias nacionales.

La planificación inicial del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) preveía una investigación exhaustiva en todos los ámbitos jurisdiccionales, incluidos los tribunales superiores, los tribunales regionales federales y los tribunales de justicia estatales. Sin embargo, el análisis preliminar reveló un volumen de jurisprudencia que habría impedido la ejecución por parte de un único consultor durante el cronograma establecido.

Debido a ello, el alcance de la investigación se delimitó al Supremo Tribunal Federal (STF), al STJ, al Tribunal de Contas da União (TCU) y a los Tribunais Regionais Federais (TRF) de las cinco regiones. La exclusión de los tribunales de justicia estatales se justifica en la directriz del MGI de otorgar prioridad a la judicialización de alcance nacional.

La metodología comprendió la recolección, el tratamiento y la sistematización de datos; esta labor dio lugar a la entrega de un

documento técnico en formato de hoja de cálculo. Este instrumento permite al MGI aplicar filtros e identificar las diversas situaciones fácticas expuestas ante el Poder Judicial, lo que sirve de base para el diagnóstico sobre los motivos principales de litigio en las oposiciones.

La investigación buscó, en una etapa inicial, diagnosticar qué temas son objeto de judicialización frecuente y, en fases posteriores, evaluar las causas de tales cuestionamientos. En el desarrollo de este proceso, se identificaron 701 situaciones fácticas que originan la judicialización de las materias analizadas.

La primera fase del estudio se centra en los principales objetos de cuestionamiento planteados ante el Poder Judicial, conforme a la metodología acordada con antelación con el MGI. La ejecución supuso distintas etapas de verificación y sistematización para la construcción de la base de datos de soporte.

Uno de los desafíos técnicos principales residió en la extracción de la información, dado que solo el STF y el TCU permiten la exportación directa de decisiones a formatos de hoja de cálculo. En los tribunales restantes, la inserción de los datos precisó de una labor manual, la cual demandó un tiempo considerable para su ejecución. Tras esta fase, fue necesario consolidar, limpiar y tratar los datos mediante el filtrado de las decisiones pertinentes para, al término del proceso, establecer los macroobjetos y los microobjetos de judicialización.

El relevamiento de los datos se llevó a cabo entre diciembre de 2024 y marzo de 2025 y abarcó los tribunales definidos con antelación. Durante dicho periodo, se identificaron cerca de 20 000 decisiones relacionadas con la temática de las oposiciones.

A fin de garantizar la exhaustividad del estudio, la búsqueda no se ciñó a los portales específicos de cada tribunal, pues se detectaron incongruencias en las bases de datos consultadas. Se observó, por ejemplo, que los resultados cuantitativos obtenidos en el portal del Conselho da Justiça Federal (CJF) diferían de las cifras expuestas en los sitios web de los propios tribunales.

Esta variación indicó que la actualización y el alcance del rastreo carecían de uniformidad entre las plataformas a partir de determinados periodos. Ante este escenario, la estrategia metodológica se adaptó para alternar entre las bases de datos del CJF y de los tribunales, de acuerdo con la precisión detectada en cada intervalo temporal, con el objetivo de asegurar la recolección del mayor volumen posible de decisiones pertinentes al objeto de estudio.

Para asegurar la precisión del relevamiento, se aplicó una estructura de búsqueda idéntica en todas las bases de datos consultadas. La estrategia utilizó el descriptor «concurso público» asociado a operadores de exclusión, con el objetivo de descartar procesos relativos al Enem, Sisu, pruebas de acceso a la universidad (*vestibulares*), procesos selectivos simplificados y contrataciones temporales. El propósito fue restringir el alcance a la judicialización de las oposiciones públicas de personal funcionario de carrera.

Con base en este criterio, el universo muestral se consolidó en cerca de 20 000 decisiones y resúmenes de sentencias (*ementas*). La distribución de los fallos abarcó 3622 decisiones en el Supremo Tribunal Federal (STF), 5519 en el Superior Tribunal de Justiça (STJ) y 4622 en el Tribunal de Contas da União (TCU). En los Tribunais Regionais Federais (TRF), el volumen alcanzó las 5940 decisiones, lo que refleja la capilaridad de estas instancias. Tras la delimitación de este monto, se efectuó la etapa de cribado para identificar las sentencias (*"acordãos"*) con pertinencia real respecto al alcance de la investigación y a los macroobjetos de análisis.

Tras el análisis de las casi 20 000 decisiones, se observó que un volumen significativo de fallos se refería a cuestiones procedimentales y procesales sin conexión con el objeto central del estudio. La proporción de casos considerados impertinentes varió según el tribunal. En los Tribunales Superiores (STF y STJ), este índice fue superior al registrado en los Tribunais Regionais Federais, aunque inferior al verificado en el TCU.

Esta disparidad se justifica en la naturaleza de las competencias de cada órgano. En el TCU, por ejemplo, el término «concurso público» aparece a menudo asociado a procesos de jubilación y pensiones, los cuales quedan fuera del alcance de la judicialización de las convocatorias. En el STF y en el STJ, la impertinencia se debió a la predominancia de decisiones sobre la admisibilidad de recursos, como el rechazo de recursos especiales o extraordinarios por cuestiones formales, los cuales no entran en el fondo de las reglas de las oposiciones. En contrapartida, en los Tribunais Regionais Federais, las decisiones presentaron mayor adherencia al objeto de la investigación, con una incidencia menor de obstáculos de índole procesal en comparación con las instancias superiores.

Tras el filtrado cualitativo, el universo de análisis quedó consolidado en cerca de 11 000 decisiones pertinentes al alcance de la investigación. En colaboración con el Ministério, se estructuró una base de datos sistemática, organizada mediante columnas de identificación que abarcan el tribunal de origen, la fecha del fallo, el magistrado ponente (*relator*), el órgano

juzgador y la unidad federativa. Asimismo, se catalogaron el contenido del resumen de la sentencia, el macroobjeto de la demanda y el desenlace procesal, con la especificación de si hubo resolución de fondo, así como la procedencia o improcedencia de las pretensiones.

La definición de los macroobjetos se acordó con el MGI a partir de diversas fuentes normativas que rigen las oposiciones públicas en Brasil. Entre los referentes utilizados, destacan la Guia Referencial de Concursos Públicos de la Advocacia-Geral da União, decretos reguladores y la nueva Ley Federal n.º 14.965/2024. Esta metodología permitió alinear el análisis jurisprudencial con las directrices legales más recientes, lo que garantiza que la sistematización de los datos refleje los desafíos y las innovaciones del ordenamiento jurídico actual.

En el proceso de sistematización, se identificaron y definieron 35 macroobjetos, clasificados de forma conjunta con el Ministério. Estos temas fueron preclasificados en la base de datos y abarcan áreas críticas del proceso selectivo, tales como: autorización de la oposición pública, valoración de méritos (avaliação de títulos), evaluación psicológica y actuación de la comisión examinadora. La selección de estos objetos permitió organizar los resúmenes de las sentencias considerados pertinentes en categorías analíticas claras.

La definición de cada macroobjeto siguió una correlación previa con la legislación vigente, mediante el uso como referencias principales de la nueva Ley de Oposiciones, disposiciones específicas de decretos reguladores (como el artículo 28) y guías referenciales. Esta estructura garantizó la estricta consonancia del análisis jurisprudencial con las fuentes normativas del Derecho Administrativo.

Cabe reiterar que la consolidación de estos datos afrontó limitaciones tecnológicas distintas entre las instituciones. Mientras que el STF y el TCU posibilitaron la exportación directa de los resúmenes a formato de hoja de cálculo, los demás tribunales exigieron un esfuerzo manual de inserción y tratamiento. A pesar de estas dificultades técnicas, resultó posible unificar toda la información en un único documento para respaldar el análisis estratégico del Ministerio.

La etapa siguiente consistió en el agrupamiento integral de la investigación en un entorno digital, momento en el que se consolidó la separación entre casos pertinentes e impertinentes, seguida de la clasificación rigurosa por macroobjetos. Un elemento diferenciador de esta fase fue la identificación del origen de la entidad federativa involucrada en el litigio judicial; esto es, Unión, Estados miembros o Municipios. En los casos

en que los tribunales no proporcionaron esta información de forma nativa, la clasificación fue efectuada por la consultoría para garantizar la integridad estadística de la base.

El análisis prosiguió con la verificación del desenlace procesal, con especial atención a la existencia o no de resolución de fondo, conforme a las directrices de interés estratégico establecidas por el Ministerio. Dada la magnitud del acervo y las limitaciones temporales propias de una consultoría individual, se recurrió a la inteligencia artificial para efectuar un análisis previo de los resúmenes seleccionados. Este recurso tecnológico resultó fundamental para el procesamiento del elevado volumen de información; de este modo, se permitió que el análisis subsecuente se concentrara en la validación técnica y en la extracción de inteligencia jurídica sobre los datos precualificados

La metodología de análisis incluyó una fase de curaduría basada en instrucciones (*prompts*) preestablecidas, mediante las cuales se entrenó a la inteligencia artificial para la comprensión de las definiciones de cada uno de los 35 macroobjetos. La herramienta efectuó un filtrado inicial de los resúmenes contenidos en la base de datos y sugirió la clasificación temática correspondiente. Con posterioridad, se llevó a cabo una etapa de revisión integral, en la cual cada clasificación propuesta contó con una validación manual para asegurar la precisión técnica de los resultados.

La implementación de esta tecnología supuso un incremento significativo de la productividad. Mientras que el análisis de carácter manual permitía el procesamiento de unos 150 resúmenes al día, la integración de la inteligencia artificial elevó esta capacidad a 400 resúmenes diarios. El uso de la herramienta actuó como facilitador de lectura dirigida, lo que permitió al consultor identificar los problemas centrales y el macroobjeto pertinente con mayor celeridad, hecho que posibilitó la conclusión del estudio dentro del plazo contractual establecido.

Los resultados consolidados de la investigación se organizaron en una base de datos integral, compuesta por un panel principal y pestañas específicas para cada tribunal seleccionado. Este instrumento permite al Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos y a la Procuradoria la aplicación de múltiples filtros para la realización de análisis estratégicos, lo cual posibilita identificar, a título de ejemplo, la frecuencia de fallos por magistrado ponente (*relator*) y la orientación de las decisiones en cada instancia.

Entre los macroobjetos analizados, el tema con mayor índice de judicialización identificado fue el plazo de validez y la prórroga de las

convocatorias. Se registraron 1672 casos específicos sobre este punto, dentro del universo de cerca de 11 000 decisiones consideradas pertinentes. En una fase posterior del estudio, se realizó un análisis pormenorizado de todos los resúmenes de este bloque para la identificación de los temas y subtemas más recurrentes llevados a la consideración del Poder Judicial.

Como resultado de la sistematización, resultó posible cuantificar y analizar las temáticas más recurrentes en el Poder Judicial. Tras la cuestión de los plazos de validez, la preterición de candidatos se consolidó como el segundo tema más abordado, con 719 casos registrados. Ante la relevancia de este volumen, se efectuó un reanálisis integral de los resúmenes correspondientes para la identificación de las situaciones fácticas específicas que motivaron estos cuestionamientos judiciales.

El tercer objeto con mayor índice de litigiosidad se refiere a los requisitos de titulación o escolaridad, que sumaron 622 casos en el universo investigado. Del mismo modo que en los bloques anteriores, cada resumen de sentencia fue objeto de un análisis individualizado para el mapeo de las tesis jurídicas y las exigencias de las bases llevadas a la apreciación jurisdiccional, con el fin de que el MGI comprenda los fundamentos que sustentan las decisiones sobre este tópico.

En contraste con los temas de alta incidencia, la investigación identificó macroobjetos con baja demanda judicial en el periodo analizado. Entre ellos destacan cuestiones relacionadas con el género y el sexo, con solo 37 registros, y las condiciones especiales para la realización de las pruebas, con 15 casos. Este mapeo permite al Ministério y a los órganos de control visualizar con claridad la jerarquía de los temas que sobrecargan al Poder Judicial en Brasil.

Asimismo, el estudio contempló un análisis detallado orientado a la identificación de los microobjetos vinculados a cada categoría principal. Esta etapa, desarrollada en un producto específico de la consultoría, buscó investigar los fundamentos y las causas determinantes de la judicialización. El objetivo fue evidenciar los motivos específicos por los cuales estos temas son llevados ante el Poder Judicial, lo que aporta una mayor comprensión de las dinámicas que generan la litigiosidad en las oposiciones públicas.

En síntesis, la investigación consolidó el análisis de 35 macroobjetos, dentro de los cuales se identificaron 701 microobjetos específicos. Además de la categorización temática, el estudio atendió al interés del Ministerio en comprender la distribución de las demandas por entidades federativas y el respectivo índice de procedencia de las pretensiones.

De las cerca de 11 000 decisiones analizadas, se observó que casi la mitad se refiere de forma directa a la Unión. Una proporción significativa de las demandas involucra a los Estados miembros. En otros casos, la identificación de la entidad federativa quedó afectada por la ausencia de información explícita en los resúmenes facilitados por los tribunales. Sin embargo, los datos recolectados permiten concluir que la gran mayoría de los litigios judiciales en oposiciones públicas en Brasil se concentra en el ámbito de la Unión Federal.

En lo que respecta al fondo de las decisiones, el estudio presenta un panorama en el que la mayoría de las demandas se consideran improcedentes. De los aproximadamente 11 000 casos analizados, solo 1800 obtuvieron una sentencia favorable al demandante (procedencia). Este dato es fundamental para la comprensión del comportamiento del Poder Judicial frente a los cuestionamientos en oposiciones públicas, pues evidencia la tendencia a mantener la validez de los actos administrativos en gran parte de los litigios.

Es importante resaltar, no obstante, la naturaleza dinámica de la jurisprudencia y su mutabilidad entre las diferentes instancias. La investigación evidenció que un mismo objeto de cuestionamiento puede presentar desenlaces divergentes a lo largo del proceso. Desde una perspectiva práctica, la demanda puede ser declarada improcedente en un Tribunal Regional Federal y, en el Superior Tribunal de Justiça, ser considerada procedente tras el análisis definitivo del Supremo Tribunal Federal.

“ESTA OSCILACIÓN JURISPRUDENCIAL REFUERZA LA NECESIDAD DE UN MONITOREO CONTINUO DE LAS TESIS FIJADAS POR LAS CORTES SUPERIORES, CON EL FIN DE GARANTIZAR LA SEGURIDAD JURÍDICA Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE FUTURAS CONVOCATORIAS.”

Dada la amplitud del acervo de 11 000 decisiones, el análisis individualizado de cada caso se hace viable mediante la base de datos entregada al Ministerio. A través de este instrumento, resulta posible realizar rastreos específicos para identificar si una determinada temática o microtema presenta una tendencia de procedencia o improcedencia. El trabajo realizado permite, de este modo, el filtrado personalizado conforme a las necesidades de consulta de la Administración.

El último requisito metodológico cumplido en esta etapa inicial de la investigación consistió en la clasificación del cuantitativo de resúmenes pertinentes según la naturaleza del fallo. Las decisiones fueron categorizadas entre aquellas con resolución de fondo y aquellas sin ella. Esta distinción es fundamental para que el Ministerio evalúe en qué situaciones el Poder Judicial aborda el contenido de la demanda y en qué casos el proceso se extingue por cuestiones de índole procesal.

Cristiane Souza Fernandes Curto
Procuradora Nacional de la Unión de Políticas Públicas de la Advocacia-Geral da União (AGU)

Resulta fundamental dejar constancia del reconocimiento al Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) por la puesta en marcha del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU). Esta iniciativa marcó un hito en la democratización del acceso a la función pública al descentralizar la realización de los exámenes más allá de las capitales. No obstante, la ejecución de políticas públicas de esta magnitud exige la participación del Poder Judicial, cuya intervención, si bien integradora, plantea desafíos constantes a causa de resoluciones divergentes.

En este contexto, la misión de la Advocacia-Geral da União (AGU), tanto en su vertiente consultiva —a través de la Consultoria Jurídica adscrita al MGI— como en la contenciosa —por vía de la Procuradoria-Geral da União—, tuvo sus inicios en la fase de elaboración de las bases de la convocatoria. La premisa central radica en que la seguridad jurídica debe estar ligada de manera intrínseca a la construcción de la propia política pública. En la actualidad, la AGU desempeña un papel estratégico en la representación de todos los poderes y de las funciones esenciales para la justicia, mediante el seguimiento exhaustivo del conjunto de oposiciones públicas bajo su responsabilidad.

La judicialización de las oposiciones públicas exhibe un crecimiento proporcional al volumen de convocatorias publicadas. Se trata de un fenómeno previsto y asimilado por la estructura de la AGU, institución que dispone de equipos especializados para dicha labor.

Los indicadores de desempeño resultan positivos; estos datos evidencian que la tesis de defensa de la Administración cuenta con una acogida mayoritaria.

El Poder Judicial ha respaldado la materialización de las bases en conformidad con el diseño institucional original, circunstancia que valida el trabajo técnico ejecutado. En el caso del CPNU, el pliego de condiciones surgió como fruto de una planificación rigurosa y de una construcción técnica detallada, orientadas a garantizar la resistencia de las reglas de la convocatoria ante el escrutinio judicial y a preservar la integridad de la política pública de selección de personal.

La materialización de las bases dispone del soporte técnico y de la dedicación de equipos especializados, cuyo modelo de actuación experimentó una transformación para atender la necesidad de una mayor profundidad jurídica en áreas específicas. La Procuradoria-Geral da União posee 59 unidades distribuidas a lo largo del territorio nacional, y la supervisión de los procesos judiciales vinculados a las oposiciones públicas recae de forma centralizada en las Coordinaciones Regionales del Servicio Público.

En la actualidad, existen seis coordinaciones regionales enfocadas en esta temática, en las cuales los miembros de la AGU, pese a su adscripción a diferentes órganos a lo largo del país, consagran sus esfuerzos a estos asuntos. Este modelo de especialización permite la inmersión de los profesionales en las tesis jurídicas relativas a la función pública, lo que asegura una defensa veloz, técnica y cohesionada de los intereses de la Administración Federal.

La estructura vigente hace posible la identificación precisa de los miembros responsables de la recepción de notificaciones relativas a las oposiciones y a otros ámbitos de la función pública. La existencia de un equipo con dedicación exclusiva a esta temática, si bien sujeto a un proceso de perfeccionamiento constante, asegura una actuación coordinada.

“EN RELACIÓN CON EL CPNU, LA PARTICIPACIÓN DE LA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO DESDE LA FASE INICIAL DE CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA RESULTÓ DETERMINANTE PARA AFRONTAR LOS DIVERSOS DESAFÍOS SURGIDOS A LO LARGO DEL PROCESO.”

La implementación de modelos innovadores suscita, de modo natural, cuestionamientos sobre la transición desde el formato tradicional —en el cual cada órgano llevaba a cabo su propia convocatoria— hacia el modelo unificado. Resulta frecuente que tales dudas sobre la conveniencia y la eficacia de la nueva política pública se sometan a la consideración del Poder Judicial; esta circunstancia exige la preparación de la Administración para fundamentar tanto la validez como la eficiencia del cambio propuesto.

La metodología de actuación de la AGU en convocatorias de gran relevancia comprende la estructuración de una guardia nacional y la ejecución de un monitoreo activo. Esta organización resulta indispensable para asegurar la premisa fundamental de materialización de la oposición pública, con la garantía de preservación del cronograma establecido bajo el máximo nivel de seguridad jurídica.

A tal fin, se designan equipos encargados de la vigilancia activa el día de la prueba en todas las unidades de la Procuradoria-Geral da União. Estos miembros mantienen un enfoque integral en la supervisión de eventuales judicializaciones de urgencia; de esta forma, se posibilita una respuesta veloz que evita interrupciones en el calendario del proceso selectivo. Este esfuerzo de seguimiento no concluye tras la finalización de los exámenes, sino que abarca las fases posteriores de la selección.

El monitoreo activo presupone una actuación preventiva por parte de la AGU, mediante la identificación ágil de las acciones judiciales para analizar el objeto de cada proceso y establecer una interlocución directa con el Poder Judicial. Esta postura estratégica adquiere un carácter

esencial para asegurar la realización de las pruebas y garantizar el estricto cumplimiento de las reglas de las bases y del cronograma previsto.

Esta metodología de trabajo se aplica en todas las oposiciones a gran escala. En fechas recientes, la institución intervino en el Exame Nacional de Cartórios (Enac) y en el Exame Nacional da Magistratura (Enam), políticas públicas aplicadas en el presente año que también introdujeron innovaciones en el sistema de selección. Al igual que en el caso del CPNU, la AGU participó desde la fase de elaboración de estas políticas, hecho que aseguró la viabilidad jurídica de las nuevas estructuras de evaluación.

La ejecución de las políticas públicas citadas se desarrolló de manera satisfactoria, con el cumplimiento íntegro de las reglas de las bases y del cronograma, sin incidencias capaces de comprometer la planificación original. En el ámbito del CPNU, la AGU afrontó desafíos específicos derivados de acciones colectivas. Este tipo de litigio posee un impacto macroestructural que demanda una estrategia de defensa rigurosa, toda vez que tales procesos ostentan el potencial de afectar el desarrollo de toda la convocatoria.

La definición de la estrategia jurídica en estas situaciones se produce a través de un acercamiento estrecho con el órgano cliente, en superación de una actuación sujeta en exclusiva al cumplimiento formal de plazos. La AGU estableció un canal directo con el MGI para armonizar el interés público en la solución de cada demanda. En gran parte de estas acciones colectivas, la directriz consistió en el análisis del objeto de la causa para verificar la viabilidad de una finalización anticipada del litigio. Esta postura refleja la principal máxima de gestión de la AGU, la cual otorga prioridad a la capacidad resolutiva y a la autocomposición como vías eficaces para poner fin a las controversias judiciales.

En el transcurso de la convocatoria, la institución priorizó el acercamiento a las partes demandantes en las acciones civiles públicas; esta medida hizo viables diversas soluciones por medio de la autocomposición. Este desenlace demostró un grado de satisfacción elevado, pues confirió estabilidad y seguridad jurídica a los opositores. La vivencia personal como aspirante permite la comprensión de la expectativa de quienes consagran un esfuerzo intenso a sus estudios, puesto que la inminencia de una suspensión judicial o la prolongación excesiva de la oposición genera inseguridad y frustración.

En este sentido, la resolución consensuada de las demandas atiende al interés compartido. Para la Administración Pública, garantiza la continuidad de la selección y la provisión de las plazas en conformidad con

la planificación. Para los candidatos, asegura la protección del esfuerzo invertido frente a litigios susceptibles de ser evitados.

> **“ASÍ, LA ACTUACIÓN RESOLUTIVA DE LA AGU SE CONSOLIDA COMO UN INSTRUMENTO DE PRESERVACIÓN DE LA FINALIDAD DE LA POLÍTICA PÚBLICA Y DE RESPETO A LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS INVOLUCRADOS.”**

La consecución de estos resultados contó con la apertura de mesas de conciliación por parte del Poder Judicial, iniciativa que posibilitó a la Administración la adopción de soluciones consensuadas en demandas de carácter sensible. Entre los acuerdos suscritos, sobresale la composición relativa a la situación de calamidad en el estado de Rio Grande do Sul, acontecimiento que motivó el aplazamiento de las pruebas y exigió una renegociación coordinada.

En adición a este hito, se celebraron acuerdos fundamentales en materia de organización de los cuadernos de preguntas y de metodología de identificación de las hojas de respuestas. Asuntos de gran complejidad, como los criterios para el sistema de cuotas (cupos de reserva) y las reglas de la prueba de valoración de méritos, también resultaron objeto de consenso tras un riguroso análisis de riesgo jurídico por parte de la AGU. Estas soluciones eficaces contaron con la participación activa de la Defensoria Pública da União y del Ministério Público Federal, circunstancia que consolida un modelo de resolución orientado a la estabilidad de la oposición y a la protección de los derechos de las partes implicadas.

La celebración de los acuerdos citados garantizó la obtención del resultado de la oposición bajo un marco de plena seguridad jurídica, con la consiguiente salvaguarda del cronograma y de las reglas de las bases originales. En términos cuantitativos, el relevamiento centrado en exclusiva en las oposiciones públicas revela en el año 2024 un crecimiento significativo de la judicialización. Este pico en la curva de procesos obedece, en gran medida, al CPNU, si bien recibe influencia de convocatorias de otros poderes acometidas en el mismo periodo.

Se observa, no obstante, una tendencia descendente en este volumen procesal. Resulta característico que el mayor nivel de cuestionamiento judicial se produzca en momentos específicos, tales como la publicación de las bases o la realización de las pruebas. La expectativa radica en que, a través del avance de las etapas y de la consolidación de las soluciones consensuadas, la curva de litigios mantenga su declive; esta evolución confirma la eficacia de la actuación estratégica de la AGU en la preservación de las políticas públicas de selección.

El aspecto sometido a mayor debate judicial en el CPNU es la corrección de los exámenes, materia ya pacificada por el Supremo Tribunal Federal (STF) en el Tema 485 de Repercusión General. La doctrina establecida determina que el Poder Judicial carece de potestad para sustituir a la comisión evaluadora en la calificación de las preguntas; dicha intervención queda limitada a casos de ilegalidad o inconstitucionalidad, tales como la inclusión de contenidos carentes de previsión en las bases. Pese a esta restricción jurisprudencial, el volumen de litigios sobre la materia mantiene su relevancia.

La judicialización corre paralela al desarrollo de la convocatoria y, si bien el Poder Judicial debe atenerse a la doctrina fijada por el STF en sede de repercusión general, las demandas sobre la corrección de los exámenes todavía representan el mayor volumen de procesos recibidos.

El foco principal de las resoluciones judiciales abarca tres puntos, entre los cuales sobresale la solicitud de reserva de plaza. En esta modalidad, el candidato busca asegurar la preservación de su vacante durante el curso del proceso, a fin de que el nombramiento y la toma de posesión se produzcan solo tras la firmeza de la sentencia (*trânsito em julgado*), con la garantía de su pretensión al puesto en caso de éxito en la vía judicial.

En adición a las solicitudes de reserva, existen demandas cuyo objetivo único es la permanencia en la convocatoria para la salvaguarda del derecho a participar en las etapas posteriores. Estas acciones poseen objetos específicos, tales como la impugnación de una fase aislada o la solicitud de repetición de pruebas objetivas, de carácter discursivo o de exámenes físicos.

La controversia de mayor criticidad atañe a las solicitudes de nombramiento y toma de posesión con carácter provisional o cautelar. Si bien la doctrina del Poder Judicial se encuentra en la actualidad consolidada respecto al impedimento de la provisión provisional de los puestos, aún persisten, en un volumen inferior, demandas orientadas a la

consecución del nombramiento inmediato de forma previa a la firmeza de la sentencia.

Los indicadores expuestos evidencian el éxito de los equipos especializados en la función pública, en especial en materia de oposiciones. Los resultados reflejan la elevada tasa de estimación a favor de la Administración en las demandas judiciales, incluso en la actuación de la Procuradoria-Geral da União ante los Tribunales Superiores.

En las convocatorias de gran magnitud se percibe una cobertura mediática amplia; este factor refuerza la relevancia de la comunicación con la sociedad. La transparencia en la construcción de la política pública y de las bases de apertura constituye un elemento determinante, pues supone un auxilio en la elaboración de soluciones jurídicas de gran eficacia y en el fortalecimiento institucional de la Administración.

Estas directrices conforman la matriz estratégica y el análisis de riesgo de la institución. El éxito de la oposición pública despierta ya el interés del MGI en la puesta en marcha de una segunda edición del CPNU, proyecto para el cual los equipos de lo contencioso de la AGU mantienen su total disposición.

La actuación próxima y la alianza forjada con el MGI resultaron fundamentales para la superación de los desafíos afrontados en el transcurso del proceso. El sentimiento de satisfacción de los equipos emana de una participación provista de eficacia en la construcción de esta política pública y en el auxilio prestado al órgano cliente; esta dinámica consolida un modelo de cooperación con proyección hacia las futuras ediciones del programa.

Karoline Busatto
Consultoria Jurídica del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

La judicialización, en multitud de ocasiones, deriva en resoluciones de ámbito individual que prescinden de las repercusiones colectivas y de los riesgos macroestructurales. Incluso una alteración puntual en la clasificación de un candidato puede comprometer la integridad de la convocatoria. En este escenario, la nueva Ley de Oposiciones Públicas refuerza en su artículo 12 directrices de presencia previa en la Ley de Introducción a las Normas del Derecho Brasileño (LINDB).

El precepto establece que las resoluciones judiciales o de control fundamentadas en valores jurídicos abstractos, al impugnar criterios de

evaluación previstos en las bases, deben ponderar las consecuencias prácticas de la medida. El objetivo reside en inducir al juzgador a asumir los efectos de su decisión más allá del caso concreto, con una evaluación del impacto en el desempeño de las atribuciones del puesto y en la estabilidad de la política pública, conforme a la prescripción del artículo 20 de la LINDB.

La plena vigencia de la nueva ley comportará desafíos y cuestionamientos inéditos. La experiencia con el Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) demuestra que la innovación genera nuevos problemas y aprendizajes. Al igual que ocurrió con el Enem, el cual alcanzó su madurez tras un periodo de intenso cuestionamiento, se espera que el modelo unificado y las nuevas bases legales atraviesen un proceso semejante de consolidación. Con estas reflexiones sobre los impactos de la nueva legislación en la judicialización, someto el análisis a la consideración de los demás integrantes de la mesa.

André Saddy
Profesor de la Facultad de Derecho y del Máster en Derecho Constitucional de la Universidade Federal Fluminense (UFF)

La nueva Ley de Oposiciones Públicas, divulgada hace poco tiempo, atraviesa aún un periodo de procesamiento y asimilación por parte de la sociedad y de la academia. Se observa una baja demanda inicial de especialización en la materia, hecho que sugiere una intensificación del interés técnico solo ante la proximidad de su entrada en vigor plena. No obstante, la principal preocupación reside en la aplicabilidad de normas de prudencia, tales como la LINDB. Las investigaciones indican una resistencia por parte de los tribunales y de los órganos de control a la aplicación de estos dispositivos; esta situación proyecta un escenario de dificultad equivalente para el respeto a los procesos selectivos bajo la nueva legislación.

Esta resistencia halla su potencial en la aplicación distorsionada de la teoría de los principios en el Derecho brasileño. Pese a su concepción original para principios generales, el Poder Judicial emplea esta teoría para elevar principios sectoriales o subjetivos al rango de instrumentos de sustitución de la decisión administrativa. De forma análoga al uso de la energía nuclear, capaz de destinarse tanto a fines benéficos como destructivos, la «principialística» ha servido de base para que los magistrados invaliden criterios técnicos de la Administración a partir de convicciones personales, en muchos casos sin amparo técnico o fáctico.

Un ejemplo emblemático de esta interferencia ocurre en los procedimientos de heteroidentificación. En conceptos jurídicos que admiten una zona de penumbra o de duda razonable, tales como la distinción entre candidatos negros (*pretos*) y mestizos (*pardos*), el margen de libre apreciación debe pertenecer de forma exclusiva a la Administración. Sin embargo, la incursión del Poder Judicial en el fondo del asunto es habitual; en estos casos, los magistrados superponen su percepción estética a la evaluación de la comisión técnica, incluso sin contacto directo con el aspirante.

Esta postura genera un estado de inseguridad y temor en el administrador público, el cual se ve inhibido en el ejercicio de sus competencias legales ante el riesgo de sustitución sumaria de sus decisiones. La LINDB buscó mitigar esta inestabilidad mediante la imposición al juzgador del deber de considerar las consecuencias prácticas de sus actos y de respetar la discrecionalidad técnica. Pese a ello, la eficacia de la nueva Ley de Oposiciones y de la propia LINDB depende de un cambio en la práctica judicial, la cual hoy privilegia todavía la subjetividad frente a la seguridad jurídica y la autonomía administrativa.

Cristiane Souza Fernandes Curto
Procuradora Nacional de la Unión de Políticas Públicas de la Advocacia-Geral da União (AGU)

En respuesta a su cuestión, la Constitución de 1988 se consolidó como un hito disruptivo al garantizar un amplio catálogo de derechos fundamentales como respuesta al periodo de restricciones previo. No obstante, este escenario derivó en un activismo judicial acentuado, el cual se manifiesta con apremio en Brasil. El artículo 12 de la nueva Ley de Oposiciones Públicas presenta un enfoque comedido al centrarse en resoluciones de impacto macro, aquellas que afectan a la política pública en su integridad, sin impedir el saneamiento judicial de ilegalidades individuales y concretas.

La observancia de este nuevo dispositivo por parte del Poder Judicial exigirá un tiempo de maduración. Resulta fundamental la promoción de debates con exposición de las dificultades prácticas en la materialización de las políticas de selección, cuyo objetivo central reside en garantizar la excelencia del servicio público mediante la elección de los candidatos más idóneos. Al analizar el escenario internacional, se percibe un volumen de judicialización brasileño excepcional, cuya semejanza se limita quizás al

modelo colombiano; esta realidad refleja un patrón de intervención con efectos de sobrecarga en áreas como la salud y la previsión social.

El periodo previo a la vigencia plena de la nueva legislación debe aprovecharse para un debate profundo, orientado a asegurar la concreción efectiva de la intención del legislador. El fortalecimiento de este diálogo institucional resulta esencial para equilibrar el control judicial con la necesidad de seguridad jurídica y eficiencia administrativa en la realización de las oposiciones públicas.

RESERVA DE PLAZAS EN OPOSICIONES PARA NEGROS: LOS DESAFÍOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONFIRMACIÓN DE LA AUTODECLARACIÓN

Anna Carolina Venturini: Directora de Programa de la Secretaría Ejecutiva del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Roberta Eugênio: Secretaria Ejecutiva del Ministério da Igualdade Racial (MIR).

Adilson Pereira dos Santos: Presidente de la Associação Brasileira de Pesquisadores Negros (ABPN).

Rodrigo Ednilson de Jesus: Profesor de la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Ingrid Sampaio: Especialista en Análisis Político y Políticas Públicas por la Universidade de Brasília (UnB) y representante del Instituto Peregum.

SÍNTESIS DEL DEBATE:

En esta mesa redonda se debatió el perfeccionamiento de las acciones afirmativas en el servicio público tras la renovación de la Ley de Cupos de Reserva (*Lei de Cotas*). Se destacó la heteroidentificación como complemento a la autodeclaración mediante el uso de criterios fenotípicos estandarizados, la formación técnica y la diversidad en las comisiones evaluadoras para garantizar la seguridad jurídica. Asimismo, se enfatizó el rol de los movimientos sociales, la importancia de la publicación de bases claras y la ejecución de campañas pedagógicas, además de un monitoreo continuo. Se concluyó que esta política debe asegurar no solo el ingreso, sino también la permanencia y el acceso de las personas negras a los cargos de liderazgo, con el consiguiente fortalecimiento de la equidad racial en el Estado.

Anna Carolina Venturini
Directora de Programa de la Secretaría Ejecutiva del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Es una satisfacción integrar esta mesa; agradezco a la Secretaria de Gestão de Pessoas y a la Secretaría Extraordinaria para la Transformação do Estado por la invitación.

Esta mesa posee un carácter estratégico para el avance de la equidad en el servicio público. Las acciones afirmativas son instrumentos fundamentales para asegurar que la burocracia estatal refleje la pluralidad demográfica de la sociedad brasileña.

La oposición pública, por definición, constituye un mecanismo de igualdad e impersonalidad. No obstante, el histórico de acceso a los cargos de mayor remuneración evidencia la subrepresentación de la población negra. La Ley 12.990/2014 constituyó el marco inicial, y el PL 1958/2021 representa una nueva etapa de maduración institucional de las acciones afirmativas, en la actualidad en fase de sanción presidencial.

El CPNU evidenció desafíos concretos, con especial atención al perfeccionamiento de los procedimientos de confirmación de la autodeclaración racial.

> **“EL DESAFÍO CENTRAL ES CONSOLIDAR PROCESOS TÉCNICOS, TRANSPARENTES E INMUNES A FRAUDES, SIN DESLEGITIMAR LA AUTODECLARACIÓN COMO EXPRESIÓN DE LA IDENTIDAD.”**

El debate de hoy reúne perspectivas de la sociedad civil, de la academia y de la gestión pública. Agradezco a los invitados: Roberta, Secretaria Ejecutiva del Ministério da Igualdade Racial; Adilson Pereira, Presidente de la ABPN; Profesor Rodrigo Ednilson, de la UFMG; e Ingrid Sampaio.

Iniciamos con el Profesor Rodrigo Ednilson, cuya experiencia en Educación y Relaciones Raciales, así como en investigaciones sobre comisiones de heteroidentificación, resulta fundamental para este debate.

Rodrigo Ednilson de Jesus
Profesor de la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Soy sociólogo en la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) y presento, con base en la experiencia institucional acumulada y en diálogo con el investigador Thiago Heliodoro, el método de la heteroidentificación racial como un experimento sociológico. Se trata del intento de reproducir, en un entorno controlado, procesos que ocurren de modo no controlado en la vida cotidiana. Así, el presupuesto básico de la heteroidentificación como acto administrativo es su manifestación en el día a día. Esta práctica no fue inventada para las oposiciones públicas, sino que ocurre en el momento en que los individuos son leídos socialmente, ya sea por las autoridades, por la sociedad o por comisiones. Existe convergencia en el modo en que determinadas instituciones, como las fuerzas de seguridad pública, perciben ciertos cuerpos.

Ejemplos históricos, como los eventos conocidos como *rolezinhos*[35], demuestran que la movilización de las fuerzas de seguridad para la protección de espacios se basaba en lecturas sociales de riesgo. Estos episodios indican que, aunque existe un sentido compartido sobre la pertenencia racial en Brasil, su operacionalización en comisiones todavía se percibe como compleja. Conforme discutimos en el libro *A raça que os olhos veem* [La raza que los ojos ven][36], el mestizaje no impide la racialización, ya que, a pesar de ser un pueblo mestizo, es posible identificar el fenotipo como un indicador de pertenencia racial y percibir la distribución asimétrica de desventajas y privilegios en la sociedad.

En esta metodología, proponemos la sustitución de la búsqueda de la objetividad absoluta por la validez interna. El racismo es un fenómeno social subjetivo que moviliza representaciones, de modo que cualquier medida de combate incorpora también subjetividad. La objetividad concebida como neutralidad puede generar criterios fragmentados que analicen de forma aislada características como la piel, el cabello o la nariz, lo cual evoca

[35] El término *rolezinho* se refiere a encuentros convocados por jóvenes de la periferia en centros comerciales de élite (como el Shopping Leblon/RJ en 2014). Tales episodios se convirtieron en hitos sociológicos al evidenciar procesos de heteroidentificación racial cotidiana, en los cuales el uso de fuerzas de seguridad y medidas judiciales de prohibición revelaron cómo la raza y la clase operan en el control de los cuerpos en espacios públicos, sirviendo de base para el debate sobre cómo la lectura racial de la sociedad es utilizada tanto para la exclusión como, en el caso de las oposiciones, para la inclusión.

[36] JESUS, Rodrigo Ednilson de; NASCIMENTO, Tiago Heliodoro. **A raça que os olhos veem: como controlar a subjetividade dos procedimentos de heteroidentificação racial.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2024.

prácticas craneométricas de carácter problemático en la historia. La constitución de comisiones de cinco miembros garantiza que la lectura fenotípica posea validez interna, lo que asegura respuestas convergentes.

Datos de estudios realizados en seminarios de los Ministerios de Educación y de Igualdad Racial indican una alta convergencia en las evaluaciones entre los miembros de las comisiones, sobre todo en relación con personas negras (*pretas*) y blancas. Las mayores divergencias ocurren en casos de sujetos categorizados como mestizos medios (*pardo-médios*), cuya lectura fenotípica presenta matices que deben ser reproducidos por comisiones cualificadas.

> **“PARA CONTROLAR LA SUBJETIVIDAD, RESULTA ESENCIAL QUE LA COMISIÓN COMPLEMENTE LA AUTODECLARACIÓN MEDIANTE EL USO DEL CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS FENOTÍPICAS Y UNA REFLEXIÓN SOBRE EL MODO EN QUE OCURRE LA IDENTIFICACIÓN EN EL SENO DE LA SOCIEDAD, DE FORMA INTEGRAL Y NO FRAGMENTADA.”**

El desafío de la heteroidentificación conlleva además la educación de la sociedad y de los medios de comunicación, con el fin de garantizar que el procedimiento posea validez social y técnica, así como la resistencia ante interpretaciones con capacidad para comprometer los principios de la política pública. Ejemplos de repercusión mediática, como los casos de candidatos identificados de forma errónea en medios de prensa, demuestran la necesidad de capacitación y de una comunicación clara respecto a los criterios adoptados.

Ingrid Sampaio
Especialista en Análisis Político y Políticas Públicas por la Universidade de Brasília

Represento al Instituto Peregum y agradezco la invitación del MGI para este debate sobre un tema de prioridad: la necesidad de las acciones afirmativas y el hito que este proceso supone para nuestra actuación institucional en Brasilia. Hace dos años iniciamos la labor de institucionalización del seguimiento a los Tres Poderes y, en agosto del año pasado, inauguramos el *Hub Peregum* con el objetivo de fortalecer la defensa de los derechos de la población negra.

Todo este proceso ocurrió en paralelo a la tramitación del Proyecto de Ley n.º 1.958 de 2021, el cual renovó la *Lei de Cotas* (Ley de Cupos de Reserva) en el servicio público federal. El Instituto Peregum emana de Uneafro, una organización de cursos populares preparatorios que ejerce un papel histórico como punto de unión y soporte para la comunidad. Como organización de la sociedad civil, comprendemos la importancia de la institucionalización y ocupamos este espacio estratégico por entenderlo como un paso indispensable para la participación cualificada en el debate público en diferentes instancias.

En marzo de 2024, iniciamos el seguimiento sistemático del proyecto en la Comisión de Constitución, Justicia y Ciudadanía (CCJ) del Senado Federal. Identificamos diversas resistencias y establecimos un diálogo institucional con el MGI, con la SGP y con la Secretaría de Relaciones Institucionales de la Presidencia de la República, a fin de comprender el escenario político y legislativo. El seguimiento de las reuniones permitió el mapeo de los actores comprometidos y de los puntos esenciales del proyecto, con la observación de que parte del debate poseía un carácter ideológico, en lugar de centrarse en el análisis técnico de la política pública.

La experiencia evidenció que, aunque el tema de los cupos de reserva moviliza certezas en la universidad, en el servicio público federal el impacto de la política resulta menos perceptible para la población en general, a pesar de que afecta de modo directo a profesores, policías y otros servidores en todo el país.

> **LA ESTRATEGIA DEL INSTITUTO CONSISTIÓ EN DEMOCRATIZAR EL ACCESO A LA INFORMACIÓN CUALIFICADA Y PROMOVER LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES.**

Mantuvimos un grupo de unas cuarenta organizaciones comprometidas, además de un equipo de comunicación directa con cerca de trescientas cincuenta personas, con el monitoreo de las controversias y el seguimiento de las votaciones. Se organizaron agendas presenciales en la CCJ, visitas a despachos parlamentarios y campañas públicas con testimonios de funcionarios sobre la experiencia de la población negra en el servicio público.

En mayo de 2025, el pleno del Senado Federal aprobó el proyecto. El proceso demostró que una parte significativa de la resistencia al texto carecía de fundamento en una evaluación técnica; su fin era la obstrucción de la renovación de la política, hecho que podría perjudicar al público objetivo. La actuación del movimiento social cualificado aseguró que la población destinataria de la política tuviera una participación efectiva en el proceso decisorio, con la ocupación de un espacio institucional al que suelen tener mayor facilidad de acceso las organizaciones con mayor poder de financiación.

> **LA NUEVA LEY REPRESENTA EL RESULTADO DE APRENDIZAJES ACUMULADOS A LO LARGO DE UNA DÉCADA DE IMPLEMENTACIÓN Y AMPLÍA EL ALCANCE PARA INDÍGENAS Y QUILOMBOLAS.**

Además, establece revisiones decenales e institucionaliza las comisiones de heteroidentificación, con la garantía de una operación obligatoria y estandarizada. El texto sancionado prevé una estandarización nacional, la participación de especialistas, la asignación de recursos, una reevaluación bienal y procedimientos administrativos en casos de mala fe. El mantenimiento de las comisiones como un componente obligatorio asegura la continuidad de la política y promueve la corrección de fallas sin comprometer su objetivo.

Vivimos en un país forjado a duras penas y con una estructura racista persistente. Esta realidad dificulta el acceso de la población negra a las políticas públicas y, asimismo, al propio reconocimiento del ciudadano como persona negra, titular de derechos y sujeta a reparación. Ante la dificultad para el reconocimiento en ese contexto, el individuo no se percibe como objeto de la política pública, lo que mantiene a la población distante y abre espacio para que los tomadores de decisiones capturen el debate con falta de honestidad.

Si no dotamos a las comisiones de profesionales que, además de técnicos, posean experiencia social y comprendan la complejidad de Brasil, incurriremos de nuevo en errores. La necesidad de una alfabetización racial de la población y la institución de mecanismos de monitoreo y control externo, con la participación de la sociedad civil, representan dos puntos clave de este proceso.

Aguardamos la sanción presidencial de la ley y su publicación en el Diário Oficial da União, para la operacionalización integral de los avances previstos en el ámbito del CPNU. Muchas gracias.

Adilson Pereira dos Santos
Presidente de la Associação Brasileira de Pesquisadores Negros (ABPN)

Este seminario reviste una gran relevancia para la consolidación de las acciones afirmativas en el servicio público federal. Conviene registrar, desde el inicio, el papel histórico del MGI en la orientación e implementación de las políticas de cupos de reserva, habiendo emanado la primera normativa destinada a asegurar la equidad racial en la Administración Pública Federal.

Aunque regulado en 1990, el MGI ejerció un papel decisivo en la implementación de la Ley n.º 12.990 de 2014, que reserva plazas para personas negras. Destaca, en este proceso, la Orientación Normativa n.º

03/2016[37], posteriormente actualizada por la Ordenanza Normativa n.º 04/2018 y por la Instrucción Normativa n.º 23/2023, instrumentos normativos que estructuraron los procedimientos de heteroidentificación y constituyen el marco orientador para la actuación de las instituciones federales.

La capacitación y la constitución de las comisiones de heteroidentificación requieren una formación sistemática que contemple dos dimensiones: la técnico-operacional y la conceptual. La dimensión técnica se refiere a la aplicación de procedimientos consolidados en la práctica cotidiana de la heteroidentificación racial. La dimensión conceptual, de igual relevancia, exige conocimientos sobre los fundamentos históricos, sociales y jurídicos que justifican la adopción de las medidas de acción afirmativa: composición étnico-racial de Brasil, desigualdades históricas, democracia racial, políticas de blanqueamiento y la distinción entre el prejuicio de marca y el de origen.

> **“LA FORMACIÓN DE LAS COMISIONES DEBE ASEGURAR QUE LOS MIEMBROS ESTÉN APTOS PARA EXPLICAR ESTOS FUNDAMENTOS A LA SOCIEDAD Y, DE ESTE MODO, REFORZAR LA LEGITIMIDAD INSTITUCIONAL DEL PROCEDIMIENTO.”**

En lo que se refiere a los fraudes en la autodeclaración, cabe destacar que la responsabilidad de su enfrentamiento legal recae sobre el ámbito judicial y sobre los órganos de control. La función de las comisiones consiste en diferenciar las irregularidades derivadas del desconocimiento o la falta de alfabetización racial, de las conductas deliberadas de fraude. Experiencias anteriores, inclusive en la Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), demostraron que la mayoría de los casos de disconformidad derivan de lagunas educativas, y no de una intención deliberada de fraude. Se recomienda, por lo tanto, que las convocatorias contemplen campañas

[37] La Orientación Normativa (ON) n.º 03/2016 (actualizada por la Ordenanza Normativa n.º 04/2018 y por la IN n.º 23/2023) estableció las reglas para el procedimiento de heteroidentificación en concursos federales. Estas normas fueron fundamentales para estandarizar la confirmación de la autodeclaración de candidatos negros, garantizando que la reserva de plazas de la Ley n.º 12.990/2014 fuera aplicada con seguridad jurídica y eficacia social.

pedagógicas claras, comunicando a los candidatos y candidatas el público objetivo de las políticas y los criterios de elegibilidad.

En cuanto a las buenas prácticas institucionales, se destaca la importancia de la diversidad en la composición de las comisiones de heteroidentificación, de modo que reflejen las múltiples miradas de la sociedad brasileña. Las comisiones deben integrar a hombres y mujeres, personas blancas, negras, indígenas y de otras etnias, representando a distintos segmentos sociales y movimientos de la sociedad civil. El reconocimiento institucional de la actuación de las comisiones, muchas veces voluntaria, constituye una práctica recomendable, garantizando una valoración adecuada y un incentivo a la continuidad de las acciones.

La formación de los integrantes de las comisiones debe ser conducida por profesionales cualificados, con experiencia académica y social, evitando la masificación del entrenamiento por parte de empresas o agentes sin preparación específica. La Associação Brasileira de Pesquisadores e Pesquisadoras Negros (ABPN) pone a disposición, por medio de su Escuela de Políticas de Acciones Afirmativas, capacidad técnica y científica para la elaboración y ejecución de programas de formación adecuados a las necesidades institucionales.

A modo de conclusión, la actuación de la sociedad civil organizada debe reconocerse como un componente estratégico en la implementación y en el monitoreo de las políticas de acción afirmativa. El seguimiento y la participación de entidades como la ABPN contribuyen a asegurar que la Administración Pública Federal refleje de forma efectiva la diversidad de la sociedad brasileña, con el consiguiente fortalecimiento de la legitimidad de las medidas de inclusión y del compromiso del Estado con la promoción de la igualdad racial.

Roberta Eugênio
Secretaria Ejecutiva del Ministerio de la Igualdad Racial (MIR)

Conviene registrar, en esta fase inicial, el agradecimiento al MGI, en la figura de la funcionaria Ana Carolina Venturini, por su apoyo y articulación institucional.

El seminario en curso reviste una relevancia significativa para el perfeccionamiento de la política de acciones afirmativas en el servicio público federal, en especial en lo que atañe a la reserva de plazas para personas negras en las oposiciones públicas. Desde enero de 2023, con la toma de posesión del equipo de gestión del Ministério da Igualdade Racial

(MIR), se establecieron diálogos con la ministra Anielle Franco, con la secretaria Márcia Muchagata y con la funcionaria Ana Carolina Venturini, con vistas a la renovación de la Lei de Cotas (Ley de Cupos de Reserva), ante el escenario de recrudecimiento de las políticas sociales de los años previos.

La política de reserva de plazas transforma la composición del servicio público y de las universidades por medio del ingreso colectivo de los beneficiarios; esto crea una masa crítica con capacidad para alterar la cultura institucional y contribuir a la reducción de las desigualdades estructurales.

“ESTE PROCESO REFUERZA QUE LA PRESENCIA AISLADA DE PERSONAS NEGRAS CARECE DE SUFICIENCIA; EL IMPACTO SE PRODUCE POR LA ACCIÓN COLECTIVA Y POR EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.”

En este sentido, el ingreso de los beneficiarios constituye un mecanismo de transformación social, con la garantía de que las instituciones públicas reflejen la diversidad de la sociedad brasileña.

La efectividad de la política depende de la comprensión de que los fraudes o las declaraciones en disconformidad, aun mereciendo tratamiento y fiscalización, no constituyen el desafío principal. Las experiencias previas indican que la mayoría de las inconsistencias derivan de lagunas educativas y del desconocimiento por parte de los beneficiarios; esto refuerza la necesidad de campañas pedagógicas claras, comunicación accesible y alfabetización racial para los aspirantes.

El Ministerio de la Igualdad Racial, en alianza con el MGI y la Enap, implementó el programa ABC del Antirracismo[38] y cursos de formación

[38] El ABC del Antirracismo es un programa de formación desarrollado por el Ministerio de la Igualdad Racial (MIR), en alianza con el Ministerio de la Gestión y de la Innovación en Servicios Públicos (MGI) y la Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). La iniciativa tiene como objetivo capacitar a funcionarios públicos e integrantes de comisiones de heteroidentificación, al promover el dominio técnico, la alfabetización antirracista y la comprensión de los fundamentos sociológicos de las acciones afirmativas, de modo que se asegure la implementación eficaz, justa e institucionalmente respaldada de estas políticas.

específicos para los procedimientos de heteroidentificación, garantizando la cualificación técnica de las personas involucradas. Estos programas complementan la actuación normativa ya consolidada por la Instrucción Normativa n.º 23/2023, que proporciona la estructura para la realización de concursos federales y estandariza los procedimientos de verificación de la autodeclaración racial.

La diversidad en la composición de las comisiones de heteroidentificación es un elemento estratégico para asegurar la pluralidad de miradas y perspectivas de la sociedad. Dichas comisiones deben integrar a hombres y mujeres, personas blancas, negras, indígenas y de otros grupos étnicos, con representación de distintos segmentos y movimientos de la sociedad civil. Asimismo, la puesta en valor institucional y el reconocimiento de la actuación voluntaria de los miembros de las comisiones constituyen prácticas recomendables, las cuales garantizan el incentivo y la continuidad de las acciones afirmativas.

"LA RENOVACIÓN DE LA LEY DE CUPOS DE RESERVA AMPLIÓ LA RESERVA DEL 20% AL 30% Y ESTABLECIÓ LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA POLÍTICA, CONFERIÓ SEGURIDAD JURÍDICA Y EVITÓ QUE SU CICLO ESTÉ SUJETO A LA EXTINCIÓN CADA DIEZ AÑOS."

Cabe destacar, asimismo, la inclusión de las comisiones de heteroidentificación en el texto legal, la cual incorpora el conocimiento acumulado tras más de veinte años de acciones afirmativas en Brasil.

La actuación de la sociedad civil organizada constituye un componente estratégico para la implementación y el monitoreo de las políticas públicas. Entidades como la Associação Brasileira de Pesquisadores e Pesquisadoras Negros (ABPN) contribuyen a asegurar que la Administración Pública Federal refleje la diversidad de la sociedad

brasileña, con el fortalecimiento de la legitimidad institucional y de la eficacia de las medidas de inclusión.

El éxito de las acciones afirmativas depende de dos pilares centrales: la comunicación pedagógica para la disolución de los mitos meritocráticos y la creación de una gobernanza perenne para las comisiones de heteroidentificación. La diversidad en los liderazgos y la ocupación de cargos estratégicos, conforme a lo previsto en el Decreto n.º 11.443/2023, consolidan la representatividad y refuerzan la eficiencia administrativa.

A modo de conclusión, se observa que las políticas de cupos de reserva producen resultados directos para los beneficiarios y resultados indirectos para la sociedad, con una contribución a la eficiencia del servicio público y a la formulación de políticas públicas de mayor responsabilidad e inclusión. El seguimiento constante, en alianza con la sociedad civil y los órganos públicos, garantiza el monitoreo de la aplicación del Decreto n.º 11.443/2023, lo cual consolida la legitimidad y el impacto de las acciones afirmativas en Brasil.

Algunas convocatorias presentan ya un carácter educativo avanzado, con el detalle del público objetivo de la política y la descripción del fenotipo como criterio de reconocimiento social de la persona negra. Estas convocatorias aclaran, incluso, que la ascendencia familiar —abuelos, primos o tíos negros— no constituye, de manera necesaria, un criterio para la condición de beneficiario de la política. Se trata de un modelo que contribuye a la reducción de las autodeclaraciones en disconformidad con el público objetivo.

Respecto a la exclusión de candidatos que no comparecen a las etapas de las comisiones, el MIR y el MGI evalúan mecanismos de perfeccionamiento de estos procesos, ante la consideración de las experiencias del último concurso. Se han identificado ya puntos de mejora en la Instrucción Normativa n.º 23/2023, los cuales se implementarán para garantizar claridad y uniformidad en todos los concursos de la Administración Pública Federal.

En relación con la distribución de plazas para docentes del Magisterio Superior, el nuevo Proyecto de Ley de Cupos de Reserva (*Lei de Cotas*) prevé la aplicación mínima de la reserva aun en concursos con un número reducido de plazas, con la mitigación de problemas históricos de exclusión.

Existe, además, un entendimiento incipiente, aunque sin normativización formal, sobre la realización de sorteos de las plazas reservadas tras la conclusión del certamen. Esta práctica, adoptada por algunas instituciones, busca asegurar la equidad en la aplicación de la

política, con la garantía de que la reserva de plazas resulte efectiva en todas las unidades sin una identificación previa de las plazas específicas.

Para concluir, la contribución del profesor Rodrigo evidencia que las situaciones de divergencia entre las comisiones de heteroidentificación constituyen la excepción, y no la regla, en el proceso de aplicación de la política. La cualificación técnica propuesta incide sobre esos casos y refuerza la consistencia de los procedimientos, aun sin la eliminación total de las complejidades inherentes a la heteroidentificación.

Rodrigo Ednilson de Jesus
Profesor de la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

El fenotipo no se altera; lo que puede variar es la lectura social sobre él, según las experiencias y los contextos en los que las personas se hallan insertas. Existen individuos situados en un «lugar de frontera» que relatan no ser reconocidos como negros por determinados grupos y tampoco como blancos por otros, lo cual evidencia que la lectura social del fenotipo puede presentar variaciones.

Si la heteroidentificación se comprende como un procedimiento de naturaleza sociológica, se admite la posibilidad de variaciones puntuales entre las comisiones, en especial en los denominados casos límite. No obstante, existe convergencia en la lectura realizada de modo general. Lo que no debe variar es el criterio. Una vez estandarizados el principio orientador, la definición del público objetivo y los criterios de evaluación, el margen de error tiende a reducirse, aunque no desaparezca por completo ante las dinámicas sociales.

Es fundamental que la comisión posea diversidad interna. Una composición formada solo por perspectivas esencialistas puede generar sesgos, al igual que una integrada solo por visiones relativistas. Por esa razón, resulta necesario establecer parámetros en cuanto a la formación, el perfil y el entendimiento de los miembros sobre los criterios aplicables.

Existen desafíos en la relación entre la Administración Pública y el Poder Judicial, en particular cuando falta un dominio suficiente de los fundamentos de la heteroidentificación. Se observa que esta temática no integra, de forma estructurada, la formación inicial y continua de muchos magistrados. En este contexto, el Consejo Nacional de Justicia editó, en 2023, una norma que instituye la obligatoriedad de cursos de formación con una carga horaria mínima de 20 horas sobre la materia.

“ES NECESARIO PROMOVER LA ALFABETIZACIÓN RACIAL TAMBIÉN EN EL ÁMBITO JUDICIAL Y DISTINGUIR EL CONTROL DE LEGALIDAD DEL ANÁLISIS DE MÉRITO. COMPETE AL PODER JUDICIAL VERIFICAR LA REGULARIDAD DEL PROCEDIMIENTO, EL RESPETO A LA DIGNIDAD, A LA IMPERSONALIDAD Y A LA TRANSPARENCIA.”

La sustitución del análisis colegiado de la comisión por la evaluación individual del magistrado, basada de forma exclusiva en una fotografía o en un juicio aislado sobre la identidad racial, configura un análisis de mérito que extrapola el papel institucional de control.

Respecto a la distribución de plazas para docentes del Magisterio Superior, la experiencia desarrollada en la Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) en 2022, sistematizada más tarde en un artículo que publicará la Enap, demostró limitaciones en la forma de incidencia de la política. En ocho años de vigencia de la Ley de Cupos de Reserva para Docentes, con más de 800 plazas ofertadas, solo cinco docentes negros ingresaron por medio de la reserva debido a la fragmentación de las plazas.

A partir de 2022, se consolidó el entendimiento de que la plaza pertenece a la universidad, y no al departamento de forma aislada. Así, la incidencia de la reserva pasó a considerar el conjunto de las plazas ofertadas en el proceso selectivo, y no cada plaza de manera individual, lo cual alteró el punto de aplicación de la política.

Se desarrolló un Indicador de Disparidad Racial para orientar la distribución de las plazas reservadas, con prioridad en las áreas de mayor distanciamiento respecto a la equidad. Aunque el sorteo constituye una alternativa posible, esta metodología puede transferir al azar el enfrentamiento de las desigualdades estructurales. Con el nuevo modelo adoptado en 2023, de 24 plazas ofertadas, se registró la aprobación de 15

docentes negros en áreas como Farmacia, Odontología, Ingeniería y Economía.

El seguimiento de este proceso sigue siendo necesario. Es preciso evitar el denominado «truco de la implementación», situación en la que la ley se aplica de forma formal, pero las prácticas institucionales impiden su efectividad. En este contexto, el papel del Ministerio Público resulta fundamental para asegurar la concreción de los objetivos de la política y promover el avance institucional.

Adilson Pereira dos Santos
Presidente de la Associação Brasileira de Pesquisadores Negros (ABPN)

La existencia de la heteroidentificación debe comprenderse a la luz de la trayectoria propia de las acciones afirmativas en Brasil. Conforme a la reflexión presente en la obra de Jurema Werneck, cuyo prefacio firma el Dr. Juarez, no se imaginaba, en el contexto de la militancia negra del siglo pasado, que habría en el futuro disputas marcadas por intentos de individuos de presentarse de manera indebida como negros para el acceso a la política.

La heteroidentificación surge, por lo tanto, porque lo que está en disputa es un bien público escaso, capaz de generar interés y tensiones. Siempre que haya un beneficio asociado a una política determinada, habrá también intentos de fraude.

“EN ESTE CONTEXTO, LA HETEROIDENTIFICACIÓN SE CONSOLIDÓ COMO UN INSTRUMENTO NECESARIO DE PERFECCIONAMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA.”

En el momento en que las acciones afirmativas pasaron a representar un acceso concreto a oportunidades, la dinámica de su implementación comenzó a exigir mecanismos de control más sofisticados. El propio movimiento negro brasileño, al desarrollar la tecnología política de agrupar a *pretos y pardos* (mestizos) en una misma categoría de acceso, no preveía

este escenario de disputas operacionales que emergió con la efectivización de la política.

La experiencia de casi dieciséis años en la gestión de la Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) evidencia que, en lo que atañe a la aplicación de las acciones afirmativas, las estrategias de resistencia y adaptación del racismo institucional experimentan una rápida sofisticación. A medida que determinados criterios dejan de ser movilizados, como el de la ascendencia familiar, comienzan a accionarse nuevas formas de argumentación, incluso con la invocación de elementos colaterales que buscan tensionar el criterio fenotípico.

En este sentido, la gestión desempeña un papel central en la efectividad de la política. Cuando el compromiso con la acción afirmativa es transversal a las instancias decisorias, la implementación tiende a ocurrir de forma consistente. Una buena práctica fundamental es la elaboración de convocatorias claras, objetivas y con una estructura jurídica sólida.

La calidad de la convocatoria depende, a su vez, de una norma reguladora precisa y carente de ambigüedad. La experiencia previa en la UFOP demostró que la inclusión, en la reglamentación interna, de un criterio adicional relacionado con el «historial social y cultural», además del fenotipo, produjo inseguridad y ambigüedad, lo cual comprometió la efectividad del procedimiento. Formulaciones de esa naturaleza pueden, aunque sea de forma involuntaria, fragilizar la política.

La heteroidentificación constituye un mecanismo de perfeccionamiento de la ley, pero no opera de forma aislada. Ninguna medida discutida será eficaz sin un seguimiento permanente, una revisión continua y vigilancia institucional ante los intentos de vaciamiento de la política.

Resulta indispensable asegurar la actualización constante de los procedimientos. Ningún proceso de heteroidentificación debe ocurrir sin una formación previa adecuada de los miembros de la comisión y sin una evaluación posterior de su funcionamiento. Este ciclo de formación, ejecución y evaluación es una condición para la calidad y legitimidad del trabajo realizado.

Por último, se impone enfrentar con objetividad la cuestión relativa a la validación previa de los candidatos. La experiencia de gestión en la UFOP demostró la viabilidad de vincular la decisión de la comisión al CPF del candidato, lo que confiere estabilidad al resultado. Reconocida la autonomía técnica de la comisión, la decisión emitida debe producir

efectos institucionales, con la garantía de coherencia y seguridad al procedimiento.

ACCIONES AFIRMATIVAS EN OPOSICIONES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD E INDÍGENAS

Daniela Salomão Gorayeb: Asesora de Participación Social y Diversidad de la Secretaría Ejecutiva del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Anna Paula Feminella: Secretaria Nacional de los Derechos de la Persona con Discapacidad del Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDH).

Polliana Figueirôa Liebich: Coordinadora General de Gestión de Personas de la Fundação Nacional dos Povos Indígenas (Funai).

Simone Ramos: Representante de República.org.

SÍNTESIS DEL DEBATE:

En este diálogo se debatieron los avances y los desafíos de las acciones afirmativas en el CPNU, realizado en 2025, para personas con discapacidad e indígenas. Aunque los resultados indican que estos grupos superaron los porcentajes mínimos de cupos de reserva, persisten barreras estructurales como el capacitismo, el racismo institucional y las dificultades de acceso y permanencia. Se destacó que la inclusión exige más que el ingreso, pues involucra accesibilidad, evaluaciones adecuadas, capacitación de los equipos y políticas de desarrollo y liderazgo.

La experiencia de la Funai mostró avances en la representatividad indígena, lo cual refuerza que una burocracia diversa fortalece la democracia y requiere un compromiso institucional continuo.

Daniela Salomão Gorayeb
Asesora de Participación Social y Diversidad de la Secretaría Ejecutiva del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Con esta mesa, reunimos a representantes de la diversidad en sus múltiples enfoques, incluidos los institucionales, para la realización de la segunda sesión de este seminario internacional sobre acciones afirmativas en oposiciones públicas para personas con discapacidad e indígenas.

Este debate tiene como objetivo promover un análisis de los avances y desafíos relacionados con la diversidad en la Administración Pública, con base en los resultados del CPNU de 2025. Los datos indican progresos importantes, pero también evidencian obstáculos estructurales que es preciso superar. El número de personas negras, indígenas y con discapacidad aprobadas superó los porcentajes mínimos de cupos de reserva establecidos; estas tres poblaciones fueron responsables de cerca de un tercio de los candidatos aprobados.

Se propone discutir, por tanto, el balance de la participación de candidatos con discapacidad e indígenas en el primer CPNU, así como identificar oportunidades de mejora de las acciones afirmativas en futuras oposiciones. En discusiones anteriores se abordaron diversas dimensiones de la inclusión, con un enfoque específico en las personas con discapacidad y los pueblos indígenas.

> **“PARA ABRIR EL DEBATE, RECUERDO LAS PALABRAS DE AILTON KRENAK EN UN SEMINARIO EN LA UNICAMP: EL FOCO NO DEBE ESTAR SOLO EN LO QUE ESTAS PERSONAS APRENDEN EN EL SERVICIO PÚBLICO, SINO EN LO QUE EL SERVICIO PÚBLICO PUEDE Y DEBE APRENDER DE SU PRESENCIA EN EL ESTADO.”**

Resulta relevante destacar que el ingreso al servicio público constituye solo la primera etapa del proceso de inclusión. Los desafíos incluyen el reconocimiento del derecho a la reserva de plazas, la implementación de las adaptaciones precisas y la creación de mecanismos de aprendizaje que garanticen la valoración de las capacidades de estos funcionarios, así como su permanencia efectiva y duradera.

Iniciamos ahora una ronda de presentaciones de las invitadas. Llamamos a Simone Ramos, representante de República.org, entidad que se describe como motivada por la convicción de que «sin servicio público no hay democracia». En este contexto, me gustaría que compartiese su visión respecto a que la democracia adquiere mayor eficacia cuanto mayor sea la diversidad de los grupos sociales que componen el servicio público.

Simone Ramos
Representante de República.org

Quisiera agradecer la invitación a República.org para componer esta mesa hoy. La jornada de ayer resultó muy productiva para comprender los desafíos enfrentados en la primera edición del CPNU, y la sesión de hoy trae cuestiones y planteamientos relevantes para la reflexión sobre la segunda edición.

Quiero iniciar mi intervención con el destaque de la importancia del fortalecimiento de la democracia a partir de la diversidad en la burocracia, concepto que denominamos burocracia representativa. En 2023, el Movimento Pessoas à Frente, iniciativa de la alianza *Vamos* (de la cual República.org forma parte), realizó una encuesta junto a Datafolha para cuestionar si la población se sentía representada por los funcionarios públicos. Del total de encuestados, el cincuenta y seis por ciento indicó no sentirse representado por la totalidad de la estructura pública, y el setenta y un por ciento afirmó que una mayor representatividad contribuiría al aumento de la legitimidad de los funcionarios y de la confianza de la población en las instituciones.

“ESTOS DATOS EVIDENCIAN LA IMPORTANCIA DE UNA BUROCRACIA REPRESENTATIVA PARA LA GARANTÍA DE LA DEMOCRACIA. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOLO SERÁN EFICACES SI REFLEJAN, DE HECHO, LA DIVERSIDAD DE LA POBLACIÓN.”

Betânia Lemos destacó ayer, no obstante, que la burocracia brasileña todavía no refleja de modo adecuado esa diversidad.

Es fundamental comprender que los formuladores e implementadores de políticas públicas no son neutros; sus vivencias y contextos influyen de modo directo en las tomas de decisión.

Al observar las instancias del Gobierno Federal, se percibe un perfil específico predominante en determinadas regiones, con una baja presencia de indígenas y personas con discapacidad. En este sentido, la iniciativa del CPNU, al buscar una mayor representatividad en el cuerpo burocrático, representó un avance significativo, pues ofreció desafíos y oportunidades para repensar la gestión de personas de forma inclusiva.

Para avanzar en este fortalecimiento, es necesario considerar la misión de República.org: comprender el servicio público como un elemento central para la democracia. Además de garantizar el ingreso, es preciso observar todo el ciclo de la gestión de personas; es decir, el ingreso, el desempeño y el desarrollo. Solo así es posible construir la burocracia representativa descrita por Fernando Coelho, compuesta por funcionarios vocacionados y capacitados, que ocupen los lugares adecuados y lleven el verdadero retrato de Brasil a la estructura pública.

Además del fortalecimiento, es esencial asegurar que negros, indígenas y personas con discapacidad ocupen cargos de liderazgo. En 2025, República.org realizó un relevamiento integral sobre la gestión de personas en Brasil. Los datos indican que la estructura pública está concentrada en los municipios, con predominio de mujeres negras. Sin embargo, la presencia de indígenas resulta casi inexistente y los datos sobre personas con discapacidad permanecen fragmentados debido a la

ausencia de registro y de un tratamiento consistente de esta información. Este déficit genera un proceso de invisibilización.

En los municipios, aunque la mayoría de los funcionarios esté compuesta por mujeres negras, ellas no ocupan cargos de liderazgo, lo cual evidencia que la burocracia todavía puede ser excluyente, aun cuando existe una mayor presencia numérica de estos grupos en el servicio público municipal.

Daniela Salomão Gorayeb
Asesora de Participación Social y Diversidad de la Secretaría Ejecutiva del MGI

Paso ahora la palabra a la secretaria Anna Paula Feminella, líder de la Secretaría del Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, institución aliada del MGI. Me gustaría plantearle la siguiente indagación: ¿debe comprenderse el sector público como una referencia para toda la sociedad? En otras palabras, ¿las prácticas y políticas adoptadas en el ámbito del servicio público pueden constituir un modelo para la promoción de la inclusión y para la creación de ambientes adecuados para las personas con discapacidad?

Anna Paula Feminella
Secretaria Nacional de los Derechos de la Persona con Discapacidad del MDH

En relación con la pregunta sobre el sector público como vidriera, es necesario reconocer que aún existen desafíos significativos en la agenda de la discapacidad. En primer lugar, es esencial comprender la discapacidad bajo la perspectiva de los Derechos Humanos, al considerar que, en la cultura vigente, todavía existe la asociación errónea entre discapacidad y enfermedad, o la percepción de que la discapacidad coloca a las personas en una posición inferior. Se observa, así, una jerarquía implícita basada en la norma corporal, en la cual predominan los cuerpos considerados normales, delgados, blancos, masculinos y sin discapacidad, mientras que los demás quedan sujetos a la discriminación.

Entre los grupos con mayor vulnerabilidad se encuentran las personas con discapacidad intelectual y aquellas que no se comunican de forma oral, quienes son víctimas frecuentes de graves violaciones de derechos humanos, como la violencia sexual; temas que aún permanecen

marginados y con escaso debate en la sociedad. La experiencia cotidiana demuestra que persiste en el imaginario social la idea de que las personas con discapacidad son incapaces de tomar decisiones sobre sus vidas, lo que incluye sus relaciones afectivas y reproductivas. Esta percepción evidencia lo que se denomina capacitismo; es decir, la subestimación de las capacidades de alguien en razón de su discapacidad, siendo la forma de discriminación más frecuente que enfrentan estas personas.

El capacitismo también se manifiesta de forma lingüística. Términos desactualizados, como «personas con necesidades especiales», todavía se utilizan en algunas instancias de la Administración Pública, lo que indica la necesidad de una alfabetización anticapacitista para que haya una equiparación de derechos, incluso en los procesos de oposiciones.

Las acciones afirmativas para personas con discapacidad aún enfrentan obstáculos debido a la percepción de que se trata de caridad o de tolerancia por parte de la Administración Pública. A pesar de que la Convención Internacional sobre los Derechos de la Persona con Discapacidad está incorporada a la Constitución, todavía no orienta de modo pleno al Poder Judicial ni a la gestión pública. Para que el sector público se convierta de modo efectivo en una referencia, es necesario que el Estado federal implemente y fiscalice de modo integral la Ley de Cupos de Reserva, que prevé una reserva de plazas de entre el cinco por ciento y el veinte por ciento, al considerar que cerca del quince por ciento de la población mundial posee algún tipo de discapacidad.

Datos del Censo brasileño de 2022 identificaron de forma preliminar un 8,9% de la población con discapacidad y cerca de un 2% de personas autistas, con la observación de que estos grupos pueden superponerse. El gran desafío del Estado es implementar evaluaciones biopsicosociales que consideren tanto los impedimentos físicos como las barreras sociales. La Ley Brasileña de Inclusión y la Convención de la ONU determinan que el Estado regule este proceso, a fin de superar modelos caritativos o médicos y adoptar la perspectiva de los Derechos Humanos: la discapacidad no reside en el cuerpo del individuo, sino en la interacción entre sus limitaciones y las barreras sociales, arquitectónicas, comunicacionales, tecnológicas y normativas. Este enfoque es fundamental para avanzar.

“LA ACCESIBILIDAD POR SÍ SOLA NO ES SUFICIENTE; ES NECESARIO TRANSFORMAR CONCEPTOS Y PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES, RECONOCIENDO QUE LA DISCAPACIDAD NO ES UN OBSTÁCULO PARA LA EFICIENCIA.”

En la actualidad, cerca del 1% de los funcionarios públicos federales activos son personas con discapacidad, mientras que la población con discapacidad corresponde a cerca del 10% del total. El acceso limitado no se debe a la falta de cualificación; existen profesionales con alto grado de formación académica. Las barreras estructurales y culturales permanecen, y la discapacidad debe ser comprendida como una oportunidad de aprendizaje organizacional y de fortalecimiento del servicio público.

Daniela Salomão Gorayeb
Asesora de Participación Social y Diversidad de la Secretaría Ejecutiva del MGI

El contenido presentado evidencia cuánto es necesario avanzar todavía en el entendimiento y en la alfabetización sobre la discapacidad, con el refuerzo de la urgencia de un cambio conceptual. Es fundamental superar la lógica asistencialista y la patologización de la discapacidad, con el reconocimiento pleno de que estas personas son sujetos de derechos, con capacidad de agencia y potencialidades. La intervención demuestra la dimensión y la importancia de estos desafíos.

Paso ahora la palabra a Polliana Figueirôa, Coordinadora General de Gestión de Personas de la Funai. Para esta introducción, Polliana, ¿podrías compartir con nosotros tu experiencia en la gestión de personas de la Fundación, especialmente al considerar los cambios recientes orientados al aumento de la presencia de indígenas?

Polliana Figueirôa Liebich
Coordinadora General de Gestión de Personas de la Funai

Los temas abordados en esta mesa son de relevancia extrema para el área de gestión de personas. Es esencial comprender la importancia de los profesionales de la gestión de personas para trabajar con individuos y para individuos, con la adopción de una perspectiva humanizada, basada en evidencias y datos.

En ese sentido, todos los profesionales del área deben utilizar el Panel Estadístico de Personal (PEP), herramienta que permite identificar escenarios y datos precisos sobre la composición del servicio público. Actualmente, los indígenas ocupan solo el 0,28% del servicio público federal. Al considerar activos, jubilados y pensionistas, la Funai representa el 0,52% del total de la Administración Pública, lo que corresponde al 0,32% del Poder Ejecutivo, mientras que monitorea el 15% del territorio nacional. Estos números evidencian la necesidad de ampliar la plantilla de funcionarios, con mayor cualificación, desarrollo y entrenamiento. En la estructura interna de la Funai, el 18,62% de los funcionarios son indígenas.

“LA FUNDACIÓN, POR LO TANTO, LOGRÓ AUMENTAR DE MANERA SIGNIFICATIVA LA REPRESENTATIVIDAD INDÍGENA, AL PASAR DEL 0,28% EN LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL AL 18% EN SU ESTRUCTURA INTERNA.”

Esta evolución demuestra la necesidad de que la gestión de personas considere la diversidad indígena dentro del propio cuerpo de funcionarios.

La actuación en la gestión de personas en la Funai es singular, pues involucra la diversidad de los 305 pueblos indígenas de Brasil. La gestión debe lidiar con un colectivo de gran diversidad, lo que exige atención a la cualificación, desarrollo e inclusión de todos los funcionarios, con respeto a sus particularidades culturales y regionales. Es necesario reconocer y valorar a los pueblos originarios, con el fortalecimiento de la gestión indígena interna y la garantía de representatividad en todos los niveles.

> **POR PRIMERA VEZ EN LA HISTORIA, LA FUNAI ESTÁ PRESIDIDA POR UNA MUJER INDÍGENA, CON DOS DIRECCIONES OCUPADAS POR MUJERES INDÍGENAS Y OTRA POR UNA MUJER INDIGENISTA.**

Este cuerpo directivo desempeña un papel estratégico en el Servicio Público Federal, en el exterior y en todas las áreas de actuación relacionadas con las poblaciones indígenas. Es un ejemplo de liderazgo representativo, lo que demuestra que, incluso ante desafíos históricos, es posible construir un servicio público más inclusivo, cualificado y alineado con la diversidad de la población indígena.

Daniela Salomão Gorayeb
Asesora de Participación Social y Diversidad de la Secretaría Ejecutiva del MGI

Es motivo de gran satisfacción observar la creación del Ministerio de los Pueblos Indígenas en este gobierno y la cercanía efectiva de las personas que componen actualmente la estructura del gobierno federal. Esta institución desempeña un papel estratégico, pues representa y actúa en el 15% del territorio brasileño y, de modo indirecto, contribuye a la protección de toda la población, de la biodiversidad y de otros seres vivos. Es, por lo tanto, un honor contar con su participación en esta mesa.

Para profundizar las discusiones sobre la inclusión en el Servicio Público Federal, dirijo una pregunta a la secretaria Anna Paula Feminella y a Polliana Figueirôa: ¿podrían detallar los desafíos logísticos involucrados en garantizar un trato igualitario a todos los candidatos, incluyendo a personas con discapacidad e indígenas, al considerar inclusive la distribución geográfica de estos grupos? Solicito, asimismo, que comenten sobre las adaptaciones necesarias durante la aplicación de las pruebas, incluyendo el uso de tecnologías asistivas, las cuales aseguran un trato respetuoso, digno y diferenciado.

Por último, en la fase de identificación de los beneficiarios de las reservas de plazas, ¿cómo puede el Estado asegurar el reconocimiento adecuado de estas personas, con la garantía de seguridad y la promoción de su inserción efectiva en la Administración Pública?

Polliana Figueirôa Liebich
Coordinadora General de Gestión de Personas de la Funai

En relación con los desafíos logísticos, a lo largo del proceso del CPNU se identificaron diversas dificultades. Se observó un movimiento significativo de las organizaciones indígenas para apoyar a los candidatos, con la oferta de auxilio financiero y transporte, lo que contribuyó a la participación. La presidenta de la Funai, Joênia Wapichana, destacó que la diversidad y el alcance de los municipios fueron fundamentales para permitir que más indígenas realizaran la inscripción en el concurso.

Ella también indicó que, en futuras ediciones del concurso de la Funai, ya sea en el CPNU o en otros procesos selectivos, será necesario ampliar el número de municipios contemplados, con la consideración tanto de la oportunidad de participación como de la cualificación de esa elección. El trabajo realizado con el Ipea y otros órganos en la definición de la lista de municipios aportó datos cuantitativos importantes, pero en algunas localidades, en especial en la región Norte, será preciso considerar, además de los datos numéricos, otras dimensiones de esas realidades para ofrecer el concurso de modo adecuado.

Respecto a la representatividad indígena en el servicio público federal y con base en datos ya señalados, los indígenas ocupan solo el 0,28% de la Administración Federal frente al desafío de actuar en el 15% del territorio. El índice del 18,66% en la Funai se destaca, por lo tanto, como un avance. Este escenario reitera la necesidad de expandir la presencia cualificada de estos funcionarios en todo el Estado.

En lo que atañe a las tecnologías asistivas y a la comunicación, muchos candidatos indígenas, al igual que los no indígenas, presentaron dificultades en la interpretación de la convocatoria. Por ello, se evaluó la posibilidad de traducir las convocatorias a lenguas indígenas, con el uso también de recursos de inteligencia artificial para ayudar en la preservación y traducción de esos idiomas. Esta iniciativa ya fue presentada por funcionarios de la Funai en un simposio realizado en abril del año anterior. El objetivo es garantizar que indígenas de diferentes etnias,

contextos lingüísticos y culturales tengan condiciones equitativas de participación, con la promoción de la equidad.

> **“EN CUANTO A LA INSERCIÓN ADECUADA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ES FUNDAMENTAL QUE LOS FUNCIONARIOS INDÍGENAS ENCUENTREN UN AMBIENTE QUE COMBATA EL RACISMO INSTITUCIONAL, PERMITA EL RELATO DE EXPERIENCIAS Y PROMUEVA LA CONVIVENCIA RESPETUOSA CON LAS DIFERENCIAS CULTURALES.”**

Un punto relevante para futuras selecciones es el principio de impersonalidad: muchos indígenas necesitan desplazarse de sus aldeas para acceder a la educación formal. Es necesario crear mecanismos que posibiliten el regreso de estos funcionarios para trabajar junto a sus comunidades, con respeto a la clasificación de la oposición y a la impersonalidad exigida.

Estas cuestiones aún demandan mejoras. El aumento de la presencia de indígenas en la Funai contribuye a incorporar la diversidad cultural de estas poblaciones en el servicio público, pero su presencia limitada únicamente a la Funai evidencia la necesidad de expandir la participación indígena en toda la Administración Federal. El proceso iniciado debe ser consolidado y continuado para garantizar la permanencia de estos funcionarios en funciones adecuadas a sus competencias, dondequiera que deseen actuar.

Daniela Salomão Gorayeb
Asesora de Participación Social y Diversidad de la Secretaría Ejecutiva del MGI

Retomo un punto destacado por Polliana que aún no había sido mencionado: el potencial de innovación que se manifiesta con la llegada y la vivencia de la diversidad. Estas innovaciones ocurren en la integración de los funcionarios, por medio de relatos individuales y colectivos, lo que evidencia la necesidad de desarrollar procedimientos y prácticas capaces de lidiar con las diferencias de forma estructurada y replicable en otras áreas de la Administración Pública.

Ante esto, dirijo a Simone Ramos la siguiente cuestión: ¿qué mecanismos institucionales de aprendizaje pueden implementarse? ¿Cómo pueden las organizaciones sistematizar e incorporar los conocimientos y experiencias de estos funcionarios de modo que se utilicen de forma efectiva? Al considerar que se trata de recursos públicos, es fundamental que el Estado asegure y mantenga instrumentos que promuevan el aprendizaje institucional y contribuyan a la mejora de las políticas públicas.

Simone Ramos
Representante de República.org

Conforme se ha discutido a lo largo del CPNU, el proceso de inclusión en el servicio público requiere un pilar formativo estructurado, orientado a la capacitación del cuerpo de funcionarios sobre las especificidades de los grupos que se integran. Como enfatizó Betânia Lemos, el curso de formación ofrecido a los nuevos funcionarios busca abarcar la perspectiva de la burocracia representativa, compuesta por tres dimensiones: simbólica, activa y pasiva.

A partir de esta perspectiva, resulta necesario ofrecer espacios continuos de desarrollo para los funcionarios que ingresan y que contribuyen a modernizar y desmitificar la estructura pública. La gestión de personas desempeña un papel central en la promoción de la inducción institucional, con la incorporación de trayectorias, experiencias y competencias que estos funcionarios aportan a la fuerza de trabajo. El fortalecimiento democrático depende de un servicio público que refleje la diversidad regional, cultural y social de Brasil. Para asegurar el mantenimiento de esta burocracia representativa, es fundamental

considerar también las etapas de desempeño y el periodo de prueba de los funcionarios.

El compromiso de los líderes que reciben a estos funcionarios es esencial, a fin de que comprendan la importancia de una democracia que acoja la diversidad. Es necesario establecer metas y programas para la ocupación de cargos de liderazgo por parte de personas indígenas y con discapacidad, con la definición de estrategias a largo plazo que permitan a estos funcionarios alcanzar posiciones de destaque, con la promoción de políticas públicas horizontales e inclusivas. Asimismo, se recomienda la revisión de las descripciones y requisitos de los cargos para identificar barreras que puedan excluir a estos grupos e implementar mecanismos de aceleración de carrera que reduzcan sesgos capacitistas, excluyentes o invisibilizadores.

El CPNU descentralizó el proceso selectivo, con la ampliación de la participación de candidatos de diversas localidades.

“A PESAR DE LOS ÍNDICES DE ABSTENCIÓN Y DE LA IMPOSIBILIDAD DE ALCANZAR A TODOS LOS INSCRITOS, CON EL CPNU AVANZAMOS EN LA INCLUSIÓN DE INDÍGENAS Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD.”

La adopción de cupos de reserva para indígenas, incluso antes de la vigencia de la ley revisada hace poco, constituyó una decisión política consciente, fundamentada en la necesidad de asegurar la presencia de estos grupos en el servicio público federal.

Todo este proceso está articulado a un esfuerzo continuo de formación y diálogo institucional, con el objetivo de consolidar una agenda en favor de la burocracia representativa que refleje las especificidades de la sociedad brasileña. El objetivo final es avanzar hacia un escenario en el que, al repetir encuestas como la de Datafolha en los próximos años, la población pueda reconocerse de forma inequívoca en el cuerpo

burocrático del Estado, lo que demostraría la incorporación efectiva de la diversidad en el servicio público.

Anna Paula Feminella
Secretaria Nacional de los Derechos de la Persona con Discapacidad del Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDH)

El Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania cuenta con secretarías orientadas a diferentes segmentos de la población, como la población LGBTQIA+, personas mayores y personas en situación de refugio. En este contexto, desarrollamos una agenda de actuación articulada entre estos grupos para la construcción del CPNU 2.0.

Cabe destacar que el Gobierno del Distrito Federal reserva el 20% de las plazas para personas con discapacidad. Se trata de una referencia importante. En el ámbito federal existen también ejemplos de buenas prácticas: la Empresa Brasileira de Serviços Hospitalários (Ebserh) reservó el 10% de las plazas para personas con discapacidad en su último concurso, y el Banco do Brasil adoptó también el porcentaje del 10%. Son iniciativas que deben reconocerse y consolidarse.

En la elaboración de la segunda edición del CPNU, trabajamos con la perspectiva de ampliar el porcentaje de reserva de plazas, con el objetivo de asegurar una mayor presencia de estas poblaciones en el servicio público. Para ello, se desarrolla un marco institucional destinado a viabilizar esta nueva etapa.

Polliana Figueirôa Liebich
Coordinadora General de Gestión de Personas de la Fundação Nacional dos Povos Indígenas (Funai)

En el proceso del CPNU, del total de plazas ofertadas, el 5% se reservó para personas con discapacidad y el 20% para personas negras. En el caso específico de los cargos de la Funai, el 30% de las plazas se destinó a personas indígenas. Esto dio como resultado que el 55% de las plazas estuvieran contempladas por acciones afirmativas, fruto de una decisión política.

Sin esta definición, el 30% destinado a los indígenas podría haberse limitado al 5%, al considerar que el margen posible variaba del 0% al 30%. El esfuerzo de diálogo en torno a la ecualización y la ampliación de estos porcentajes exige el reconocimiento, por parte del Estado, de sus

limitaciones y de sus posibilidades de mejora, tanto en lo que atañe a los pueblos indígenas como a las personas con discapacidad. El respaldo político es determinante en este proceso desde el punto de vista presupuestario y también por el ejercicio de un liderazgo institucional comprometido con la implementación y el mantenimiento de estas medidas.

La reserva de plazas para indígenas pasará por una adecuación de la normativa interna de la Funai y de la resolución conjunta entre el Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, el Ministério dos Povos Indígenas y la Funai, condicionada a la aprobación del Proyecto de Ley correspondiente. Se trata de un nuevo estadio de madurez de la política pública, con miras a ampliar la ocupación de estos cargos por personas indígenas. La política pública es un proceso continuo que requiere un seguimiento permanente, un debate cualificado y un compromiso institucional para que sus avances se consoliden.

Daniela Salomão Gorayeb
Asesora de Participación Social y Diversidad de la Secretaría Ejecutiva del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Estamos ante un potencial de desarrollo, crecimiento e innovación derivado del volumen y del perfil de las personas que ingresan al servicio público. Los profesionales de la gestión de personas constituyen la puerta de entrada a este proceso. Como mencionó Simone al tratar la inducción, este momento de recepción e integración es estratégico y posee la capacidad de viabilizar posibilidades de mejora institucional, la adopción de nuevas metodologías y la formulación de soluciones.

Es motivo de satisfacción conocer los resultados del CPNU y de las acciones afirmativas, al tener en cuenta las consecuencias positivas y transformadoras para el Estado brasileño y para la sociedad en su conjunto.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS: PRESENTE Y FUTURO

Pedro Assumpção Alves: Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI.

Anderson Pereira dos Santos: Coordinador de Reclutamiento y Selección de la Policía Federal.

Pedro Guerra Loins: Director del Servicio Civil de Chile.

Felipe Drumond: Representante del Movimento Pessoas à Frente.

SÍNTESIS DEL DEBATE:

El debate de esta mesa abordó la modernización de la evaluación de competencias en el sector público, buscando equilibrar el principio de impersonalidad con la necesidad de seleccionar perfiles adecuados a los desafíos contemporáneos de la Administración. El diálogo enfatizó la transición del modelo centrado en pruebas objetivas hacia métodos que integren conocimientos, habilidades y actitudes. La discusión consolidó también la idea de que la innovación en los procesos selectivos, inspirada en referencias internacionales de mérito y transparencia, requiere seguridad jurídica, estandarización técnica y un seguimiento continuo de la gestión del desempeño a lo largo de la carrera.

Pedro Assumpção Alves
Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI

Asumo la conducción de esta discusión sobre la evaluación de competencias, considerando tanto la realidad actual como las proyecciones futuras.

El objetivo central de este debate es abordar el desafío de seleccionar funcionarios cuyos perfiles estén alineados con las competencias requeridas por los diversos órganos de la Administración Pública. En el contexto brasileño, este desafío se ve reforzado por los marcos legales vigentes, en especial a partir de la Constitución de 1988, que establece la obligatoriedad del concurso público.

La discusión involucra la tensión entre la impersonalidad del proceso selectivo y las necesidades específicas de los órganos. Se busca, por tanto, el equilibrio entre vocación, habilidades y competencias, con la garantía de que todos los candidatos reciban un trato de isonomía.

Propongo iniciar el debate con Felipe Drumond, del Movimento Pessoas à Frente, quien presentará contribuciones bajo la perspectiva de la sociedad civil. A continuación, escucharemos la exposición de Pedro Guerra Loins, quien abordará la perspectiva internacional y la experiencia de Chile. Este bloque concluirá con la participación de Anderson Pereira dos Santos, quien tratará el caso de la Policía Federal.

La oposición de la Policía Federal se encuentra autorizada. Se resaltó que la exclusión de esta convocatoria del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) contribuye a simplificar la logística del proceso. Al considerar la elevada demanda y la visibilidad de las oposiciones de la Policía Federal, su integración al ecosistema del CPNU aumentaría la complejidad operacional, la cual ya presenta desafíos relevantes.

Ante esto, invito a Felipe Drumond, quien participa de forma remota, a realizar su exposición. Tiene la palabra, señor.

Felipe Drumond
Representante del Movimento Pessoas à Frente

Colaboro con el equipo del Movimento Pessoas à Frente y participo en este debate con el objetivo de compartir la visión del movimiento sobre la evaluación de competencias en oposiciones públicas.

Dentro del propósito de esta mesa, presentaré puntos que consideramos relevantes para la discusión. Al abordar el concepto de

competencias, nos distanciamos del enfoque tradicional presente en las convocatorias brasileñas, pautado de modo esencial en pruebas objetivas y discursivas como formas exclusivas de acceso.

Es motivo de satisfacción acompañar las innovaciones que se han implementado, incluso en el ámbito del gobierno federal. Desde la estructuración de la oposición pública como política de Estado en la década de 1930, con la creación del Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), se observa que, hasta hace poco, hubo escasas innovaciones plenas en este aspecto.

Hubo avances puntuales en determinados sectores, como la aplicación de pruebas orales en la magistratura, el análisis de trayectorias profesionales, pruebas de aptitud física y entrenamientos específicos en las fuerzas de seguridad. Sin embargo, en la mayor parte de la Administración Pública, tales prácticas aún no están difundidas.

El desafío central, compartido por el movimiento, es pensar la Administración Pública brasileña en su totalidad. Muchos estados y municipios todavía enfrentan dificultades elementales en el diseño de instrumentos de selección, con carencia de pruebas lógicas y discursivas adecuadas para los cargos.

Se trata de una iniciativa suprapartidaria y plural, compuesta por especialistas, parlamentarios y miembros del gobierno en los tres poderes, además de representantes de estados y municipios. Es una comunidad dedicada a trabajar de forma transversal para el perfeccionamiento del servicio público en Brasil.

La transformación del Estado brasileño y la mejora de los servicios públicos dependen, de modo fundamental, de la modernización de las políticas de personal, las cuales deben tratarse como prioridad estratégica. Es gratificante observar el protagonismo del gobierno federal en los últimos años al poner este debate sobre la mesa, proceso al cual buscamos contribuir de modo continuo.

Esta contribución se realiza a través de diversos frentes, con especial énfasis en la generación de conocimiento, lo cual incluye estudios desarrollados en alianza con el profesor Fernando Coelho sobre el sistema oposiciones públicas en Brasil.

En el ámbito de las propuestas, nuestra labor consistió en el apoyo directo al Congreso Nacional para la elaboración de una ley marco de modernización de las oposiciones. Tras la aprobación de esta normativa, el escenario ofrece mayor seguridad jurídica para innovar y garantías institucionales más robustas para el perfeccionamiento de los procesos

selectivos. El objetivo de este debate es explorar los caminos para esa transformación, ya delineados en esta mesa.

Nuestra actuación también contempla una visión precisa sobre la aplicación de las competencias en el día a día de la selección de personal.

> **"ENTRE LAS PAUTAS DEFENDIDAS POR EL MOVIMIENTO SE ENCUENTRAN LA MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS SELECTIVOS, LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, LA SEGURIDAD JURÍDICA, LA EQUIDAD ÉTNICO-RACIAL, LOS MODELOS DE REMUNERACIÓN, LA TRANSPARENCIA DE DATOS Y LA CONTRATACIÓN DE TEMPORALES."**

Pretendemos concentrar la exposición en la necesidad de avances metodológicos y en las posibilidades de puesta en marcha de estos procesos. Brasil presenta una complejidad de escala internacional, dada su configuración federativa y sus disparidades regionales. Aunque América Latina no siempre exhibe iniciativas continuas de actualización, Portugal destaca como una referencia relevante.

Portugal implementó una reforma significativa en el servicio público, con la promoción, desde 2008, de una serie de modernizaciones en el sistema de carreras y en los métodos de selección. El modelo portugués es semejante al brasileño y, desde 2014, ha sido perfeccionado de modo sucesivo, con la complementación del proceso anterior con nuevas etapas y actividades. Estas innovaciones son posibles en Brasil y cuentan con respaldo jurídico bajo la nueva legislación.

Brasil ya presenta experiencias interesantes, como el CPNU, que valoró la experiencia profesional y las certificaciones. Sin embargo, el modelo brasileño todavía está vinculado de forma excesiva a convocatorias basadas en pruebas objetivas y discursivas. Otro punto

crítico es la dependencia de convocatorias de gran envergadura orientadas a un número elevado de plazas, lo que debilita la periodicidad del reclutamiento. Esto resulta en jubilaciones en masa, rupturas generacionales y dificultades en la gestión del conocimiento. Existe, por tanto, la necesidad de mayor autonomía para reclutamientos continuos y en menores contingentes.

El país también enfrenta una dispersión de la información. Aunque existe la obligación de divulgación en periódicos, los interesados deben consultar múltiples sitios web de diferentes empresas organizadoras. La nueva ley de oposiciones refuerza la necesidad de consolidar estos datos, esenciales para analizar el perfil de los candidatos y la eficacia de los procesos selectivos.

Es necesario avanzar sin comprometer la impersonalidad. La subjetividad no se confunde con la arbitrariedad. La impersonalidad garantiza que el proceso no favorezca a perfiles específicos de modo arbitrario, con la garantía de un rito universal para el llenado de plazas. El modelo brasileño todavía está pautado por una extrema objetividad, basada en pruebas de conocimientos. Para avanzar, es preciso introducir nuevos elementos técnicos que complementen esa objetividad.

El modelo portugués, desde 2014, se estructura en dos etapas. La primera consiste en la constitución de la reserva de reclutamiento. En esa fase, los candidatos se someten a la prueba objetiva y a la evaluación psicológica obligatoria. Solo los candidatos aprobados en ambos exámenes componen la reserva, cuya validez es de dieciocho meses. Esta etapa actúa como un filtro necesario.

Métodos como las pruebas prácticas y las entrevistas exigen un esfuerzo institucional considerable. La estrategia consiste en permitir que solo los candidatos con un desempeño mínimo prosigan. Una vez integrados a la reserva, quedan aptos para la disputa, lo que aproxima a los candidatos a los equipos que los recibirán, a diferencia del modelo brasileño, que mantiene el perfil del funcionario como algo inesperado para el equipo de destino.

Portugal avanzó al permitir que los candidatos elijan las plazas de su interés con base en el análisis curricular. Con respeto a los criterios de idoneidad e impedimentos por parentesco, los candidatos participan en una entrevista técnica y conductual. La entrevista técnica representa el veinticinco por ciento de la nota final, mientras que el setenta y cinco por ciento deriva de la prueba de conocimientos. El objetivo es evaluar

competencias relacionadas con el puesto de trabajo y con la trayectoria profesional necesaria.

Para concluir, se destaca que el esfuerzo del CPNU puede beneficiar a estados y municipios, al permitir que los entes subnacionales aprovechen las listas de aprobados para sus propios procesos selectivos. La Administración Pública es vasta y descentralizada: el 91% de los funcionarios están vinculados a estados y municipios, y el 70% de ese contingente actúa en más de cinco mil alcaldías. El camino hacia la modernización pasa por lógicas colaborativas y consorcios que permitan el aprovechamiento de estos procesos nacionales en todo el territorio.

Pedro Assumpção Alves
Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI

El debate plantea elementos fundamentales que dialogan con la mesa de *benchmarking* internacional celebrada ayer, en la cual el profesor Fernando Coelho y otros especialistas analizaron estas perspectivas. El gran desafío consiste en observar las experiencias internacionales sin desatender las particularidades brasileñas. Todo Estado es fruto de su historia, y es esencial reconocer la razón por la cual la impersonalidad es un eje central en las oposiciones brasileñas: el trasfondo de un Estado que, en ocasiones, sirvió a los grupos detentores del poder. Trabajamos, por tanto, para transformar esa realidad.

Ante esta reflexión sobre la necesidad de cambio y la lucha contra la reproducción de privilegios, invitamos a nuestro próximo ponente, Pedro Guerra Loins. Le solicitamos que comparta las reflexiones de Chile sobre la evaluación de competencias en la selección de empleados públicos. Resulta de especial interés comprender cómo el modelo chileno concilia la garantía de la impersonalidad y la meritocracia con el respeto a la diversidad, con la búsqueda de un servicio público que sea el reflejo de la sociedad, principio rector del actual Concurso Nacional Unificado en Brasil.

Pedro Guerra Loins[39]
Director del Servicio Civil de Chile

Agradezco la invitación al MGI, a los anfitriones y a Felipe Drumond. La celebración de este seminario es fundamental para que los países latinoamericanos debatan sus dificultades comunes y busquen soluciones conjuntas para la mejora institucional.

Sigo de cerca el trabajo desarrollado por el Gobierno brasileño y por el MGI desde hace algún tiempo. El año pasado colaboré como consultor en materia de cultura organizacional y procesos selectivos. Destaco el valor de este esfuerzo, considerando el empeño de Brasil en promover reformas, especialmente mediante la aprobación del nuevo marco legal que modifica las directrices y metodologías de acceso al Estado por parte de los empleados públicos.

Presentaré un panorama general sobre la arquitectura del empleo público en Chile y, a continuación, me centraré en la experiencia consolidada del país. Hace casi veintidós años implantamos el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), que permite el reclutamiento y la selección, mediante concurso público, de los altos cargos públicos del país. Me refiero al primer y segundo nivel jerárquico de los servicios vinculados a los ministerios y a la administración central del Estado.

Este sistema ha atravesado desafíos y reformas significativas, incluida la Ley 20.955 de 2016[40], y ha generado aprendizajes metodológicos que hoy vengo a presentar. Analizaremos el cambio de paradigma en la evaluación de estos puestos, partiendo de una metodología diversa hasta consolidar, en los últimos cinco años, una metodología propia del Servicio Civil chileno, centrada en la evaluación de competencias directivas.

En los últimos años, Chile ha vivido transformaciones sociales y políticas complejas, como la llamada «explosión social» en 2019. Este movimiento generó una agenda de demandas socioeconómicas de gran alcance, que se intentó resolver mediante dos procesos constituyentes que no prosperaron. Estos acontecimientos evidencian que la incorporación de nuevas generaciones de trabajadores al Estado, el aumento de la población inmigrante y la presencia de ciudadanos más conscientes de sus

[39] El ponente intervino en español y en este Cuaderno de Debates se reproduce la ponencia adaptada al español de España.

[40] La Ley n.º 20.955/2016 perfeccionó el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile, fortalecendo la profesionalización y la transparencia en el reclutamiento de altos directivos. La reforma amplió las competencias del Servicio Civil chileno y redujo el número de puestos de confianza (exclusivos de libre designación), consolidando el mérito y la evaluación por competencias como pilares de la administración central del Estado.

derechos exigen replantear el papel del Estado y su relación con una fuerza laboral más diversa. Este es el principal motor para el cambio en las metodologías de evaluación.

Un objetivo central del Gobierno del presidente Gabriel Boric es recuperar la confianza en las instituciones públicas. El Servicio Civil chileno busca atraer talento y enriquecer la fuerza laboral desde la diversidad y la equidad de género. Hemos reconceptualizado el mérito, centrándonos en la capacidad técnica y conductual de las personas para ocupar cargos de alta dirección, con independencia de su origen, género o formación profesional.

Propósitos del actual Gobierno de Chile



Fuente: Diapositiva presentada por Pedro Guerra Loins durante el seminario.

TRADUCCIÓN DE LA IMAGEN:
Propósitos: Recuperar la confianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado y sus personas
Objetivos: + mujeres, + candidatos, mejorar el Estado
Indicadores: % de mujeres nombradas en la ADP; nuevos inscritos en el Estado; procesos de selección públicos y transparentes en el Estado
Proyectos:
1- Calidad 2.0
2- Género, Inclusión y Diversidad
3- Atracción, Desarrollo y retención del talento
4- Servicio Civil Abierto
5- Fortalecimiento del Servicio Civil

6- Más empatía del personal y de la Dirección
7- Teletrabajo para el Estado
8- Nueva Agenda Territorial
28 iniciativas asociadas a 8 proyectos institucionales

La estructura del empleo público en Chile es compleja y está regulada por el Estatuto Administrativo de 1989. El Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se instituyeron en 2003. En la actualidad, los puestos de primer y segundo nivel jerárquico suman cerca de mil quinientos cargos de Alta Dirección Pública y cinco mil puestos reclutados y seleccionados mediante este sistema. Por debajo de ellos se encuentran las jefaturas de tercer nivel, seguidas de los niveles profesional, técnico, administrativo y auxiliar. El grado de profesionalización en Chile supera el sesenta por ciento de la Administración Central del Estado.

Destaco la estructura de evaluación de competencias específicas. En el gobierno de Boric, el Servicio Civil busca recuperar la confianza ciudadana a través de tres ejes. El primero es promover la equidad de género, con énfasis en los nombramientos de la Alta Dirección Pública. El segundo es atraer a candidatos con perfiles diversos. El tercero es perfeccionar el Estado mediante una transparencia absoluta en los procesos selectivos, con la garantía de la participación de las mujeres y la integridad de la meritocracia.

Gestionamos, para toda la Administración Pública, el reclutamiento de más de cuatrocientas ochenta mil personas. Operamos cuatro portales de empleo: uno para puestos de alta dirección, uno para empleo público general, uno para prácticas profesionales y otro específico para directores de centros educativos públicos y municipales. La metodología de evaluación se basa en el trinomio de conocimientos, habilidades y aptitudes laborales.

Los conocimientos se dividen en tres dimensiones: profesional técnico, procedimental y contextual. Las habilidades incluyen dimensiones cognitivas, sociales, técnicas, organizativas y de aprendizaje. Las actitudes se centran en el compromiso, la ética profesional, la proactividad, la flexibilidad, la adaptabilidad, la orientación a resultados y la autonomía. Estos componentes definen los perfiles de competencias de los altos directivos y guían la evaluación aplicada a cada perfil.

El proceso comienza con la generación de la vacante y la convocatoria pública. El reclutamiento verifica la admisibilidad de los candidatos, con la garantía del cumplimiento de los requisitos legales y

normativos. La evaluación del sistema chileno se estructura en tres fases: análisis curricular, evaluación de gestión y evaluación de competencias.

Con anterioridad, se utilizaba una evaluación psicolaboral basada en instrumentos de la psicología clínica, como test proyectivos, que a menudo carecían de estandarización. La metodología actual exige la demostración de competencias mediante un protocolo de entrevista guiada, lo cual ofrece evidencias reales del desarrollo y la existencia de las capacidades exigidas para el perfil técnico. Tras esta fase, se realiza la entrevista final y el nombramiento.

El sistema chileno es de carácter mixto. El proceso es meritocrático y se centra en competencias técnicas hasta su conclusión. En la etapa final, el Servicio Civil o el Consejo de Alta Dirección Pública propone una terna o lista de candidatos aprobados, lo que permite al gobierno elegir entre quienes han acreditado mérito y capacidad técnica. La evaluación técnica y de gestión la llevan a cabo consultores especialistas que analizan el ajuste del candidato al perfil del puesto y sus habilidades comunicativas.

Las competencias de los puestos incluyen visión estratégica, gestión por resultados, articulación de redes, gestión de crisis, liderazgo, mejora continua, innovación y comunicación estratégica. Los valores esenciales incluyen la vocación de servicio público, la probidad, la ética y la conciencia del impacto público de las decisiones. La evaluación se instrumentaliza mediante una matriz o rúbrica estandarizada, utilizada por todos los consultores certificados por el Servicio Civil chileno. Las conductas incompatibles con el perfil pueden descalificar al candidato.

La puesta en marcha de esta metodología ha permitido superar la «caja negra» del reclutamiento, con la estandarización de los procesos y la garantía de justicia, técnica y transparencia. Antes, las consultoras de apoyo utilizaban metodologías propias y dispares, a menudo basadas en test proyectivos subjetivos, lo que reducía la transparencia para los candidatos. Hoy en día, el sistema está tipificado y se basa en evidencias conductuales.

Pedro Assumpção Alves
Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI

A partir de las reflexiones expuestas, el enfoque se centrará en aproximar la evaluación de competencias a las necesidades efectivas del servicio público y asegurar la impersonalidad. Es esencial considerar las

particularidades de la Policía Federal, una institución que se enfrenta al desafío constante de neutralizar los intentos de infiltración de grupos criminales o intereses espurios en el aparato estatal. En este contexto, la aplicación rigurosa de la selección por competencias constituye una barrera fundamental para la integridad institucional.

Anderson Pereira dos Santos
Coordinador de Reclutamiento y Selección de la Policía Federal

La Policía Federal opera en un contexto de seguridad nacional, con la responsabilidad de neutralizar las infiltraciones de grupos criminales o intereses externos en el aparato estatal. En este escenario, la selección basada en competencias constituye una barrera esencial para la integridad institucional. La carrera policial federal está compuesta por cinco categorías: comisario/inspector, perito, dactiloscopista, agente y escribano. La estructura legal brasileña establece la evaluación por competencias, al contemplar conocimientos técnicos, rendimiento físico y evaluaciones psicológicas.

La evaluación de conocimientos se realiza mediante pruebas escritas objetivas, discursivas y orales, con el objetivo de medir la capacidad de resolver problemas complejos, analizar información y tomar decisiones. Hace poco se incluyeron exigencias en tecnologías de la información y estadística, lo cual refleja la migración de los delitos hacia los entornos digitales. La evaluación de habilidades incluye pruebas físicas, destrezas motoras y la observación directa del ejercicio de las funciones, mediante el uso de instrumentos estandarizados y vinculados a la legislación vigente. Un ejemplo es la prueba de natación, esencial para la actuación policial marítima, que garantiza la aptitud operativa para la vigilancia de ríos, puertos y costas.

La evaluación de actitudes representa el «querer hacer» y se mide a través de la observación conductual, entrevistas, cuestionarios y escalas validadas por el Consejo Federal de Psicología. La evaluación no efectúa un psicodiagnóstico; los candidatos considerados no aptos no presentan trastornos, sino que, de modo sencillo, no se ajustan al perfil profesiográfico exigido. Los test utilizados, que antes incluían el de *Szondi*, test proyectivos de manchas o colores y dinámicas de grupo, han dado paso a metodologías basadas en competencias y evidencias.

La primera instancia judicial suele reconocer la validez de las evaluaciones psicológicas; sin embargo, la segunda instancia, con énfasis

a partir de 2020, restringe la aplicación de evaluaciones físicas y psicológicas para puestos específicos, como el de escribano, con fundamento en interpretaciones de constitucionalidad y subjetividad. El Superior Tribunal de Justicia, en una sentencia de 1992, ejemplifica las divergencias entre el análisis técnico y las interpretaciones resumidas en los fallos, lo que evidencia las limitaciones para la aplicación plena de los métodos de evaluación por competencias. El Poder Judicial tiende a limitar las evaluaciones psicológicas a la identificación de patologías, al obviar la medición de competencias y actitudes esenciales para puestos sensibles de la Policía Federal.

La evaluación por competencias incluye el análisis curricular, exámenes de conocimientos, pruebas físicas, evaluación psicológica y entrevistas estructuradas. Las competencias evaluadas comprenden el conocimiento técnico, las habilidades cognitivas y motoras, y actitudes como la ética, la proactividad, la flexibilidad, la autonomía, la orientación a resultados, el control emocional, las relaciones interpersonales y el compromiso institucional. La matriz de evaluación define indicadores de comportamiento, con la estandarización de la actuación de los consultores externos certificados y la garantía de uniformidad, transparencia y justicia en el proceso.

Los cambios en el perfil de los candidatos seleccionados reflejan las necesidades reales de la institución. Por ejemplo, las oposiciones recientes han ampliado la exigencia de especialistas en Farmacia, Química, Física, Tecnologías de la Información y Estadística, con el mantenimiento del equilibrio con los licenciados en Derecho y Administración y Dirección de Empresas. En la selección actual, la Policía Federal ofrece mil plazas de ingreso inmediato y otras mil previstas por el MGI, lo que suma un total de dos mil oportunidades. La selección continua y basada en competencias garantiza una plantilla apta para todas las operaciones policiales, incluidas las marítimas y especiales.

La legislación aplicable establece que el ingreso en la función pública dependerá de la superación de una oposición o concurso-oposición, de acuerdo con la naturaleza y la complejidad del puesto, según el artículo 37 de la Constitución Federal. El Decreto-Ley 2.320 de 1987[41] regula los procesos selectivos de la Policía Federal, con la garantía de seguridad jurídica en la

[41] El Decreto-Ley n.º 2.320/1987 regula el ingreso en las categorías funcionales de la Carrera Policial Federal. La norma establece el régimen jurídico particular de estas oposiciones y legitima la exigencia de requisitos específicos, como la prueba de aptitud física y el examen psicotécnico de carácter eliminatorio, con el fundamento de la seguridad jurídica necesaria para la selección de perfiles compatibles con la naturaleza de la actividad policial.

selección de personal. Las comparaciones con modelos internacionales, como los de Portugal y Chile, evidencian que estos sistemas aplican evaluaciones integradas de conocimientos, habilidades y actitudes en procesos estructurados. La realidad brasileña se enfrenta a limitaciones derivadas de criterios judiciales desactualizados, lo que dificulta la implantación plena de un modelo sólido de competencias.

En Chile, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), instituido en 2003 y perfeccionado por la Ley 20.955 de 2016, gestiona cerca de mil quinientos cargos de alta dirección, con un total de cinco mil puestos reclutados y seleccionados mediante una metodología estructurada y basada en competencias. El modelo chileno evalúa conocimientos, habilidades y aptitudes laborales, incluida la visión estratégica, el liderazgo, la gestión de crisis, la articulación de redes, la mejora continua y la comunicación estratégica, complementados por valores como la vocación de servicio público, la probidad y la ética en la gestión. La aplicación de instrumentos estandarizados garantiza la evidencia de las competencias, la integridad del proceso y la transparencia, con la participación de consultores certificados.

La puesta en marcha de esta metodología ha permitido superar la «caja negra» del reclutamiento, con la estandarización de los procesos y la garantía de justicia, técnica y transparencia.

“ANTES, LAS CONSULTORAS DE APOYO UTILIZABAN METODOLOGÍAS PROPIAS Y DISPARES, A MENUDO BASADAS EN TEST PROYECTIVOS SUBJETIVOS, CON LA CONSIGUIENTE REDUCCIÓN DE LA TRANSPARENCIA. HOY EN DÍA, EL SISTEMA ESTÁ TIPIFICADO Y SE BASA EN EVIDENCIAS CONDUCTUALES.”

La Policía Federal mantiene su enfoque en la equidad y la diversidad, con la incorporación de criterios de género y origen en los procesos selectivos, y supervisa de modo continuo los resultados para asegurar el alineamiento con las necesidades institucionales. La integración entre las evaluaciones de conocimientos, habilidades y actitudes, aliada a la legislación y a la estandarización técnica, garantiza que los profesionales seleccionados posean plena competencia para desempeñar funciones operativas y estratégicas de alta complejidad.

La colaboración con el MGI y los demás socios institucionales es esencial para superar los obstáculos legales y fortalecer la evaluación basada en competencias en Brasil, con la garantía de que la selección de policías federales sea técnica, transparente, justa y esté alineada con los estándares internacionales de excelencia.

El cuidado en la elaboración de las pruebas y el cambio de perfil observado en las oposiciones, como entre 2014 y 2018 para el puesto de agente y entre 2004 y 2009 para el de papiloscopista, permite ajustar el temario y alcanzar el perfil de conocimiento deseado en la institución.

El mayor desafío reside en la evaluación de las habilidades. Debido a las limitaciones impuestas por el Poder Judicial en relación con la selección por habilidades en la fase de admisión, la atención se centra en el desarrollo de estas competencias durante el curso de formación.

No obstante, si el aspirante no aporta una base mínima, resulta difícil enseñar competencias operativas críticas, como efectuar una detención o realizar un disparo con precisión y seguridad. La Academia Nacional de Policía realiza esfuerzos constantes para cubrir esta necesidad.

La dimensión de las actitudes presenta una complejidad aún mayor. Debido a las decisiones judiciales, existen restricciones en cuanto a la utilización de instrumentos validados por la literatura científica y por el Consejo Federal de Psicología, dado que el Poder Judicial tiende a considerar subjetivas las entrevistas estructuradas por competencias.

> **“LOS ESTUDIOS REALIZADOS EN 2018 INDICARON QUE BRASIL CUENTA CON EL ÚNICO CUERPO DE POLICÍA NACIONAL DEL MUNDO OCCIDENTAL QUE REALIZA PROCESOS SELECTIVOS SIN ENTREVISTA.”**

Para compensar, la evaluación psicológica se aplica a lo largo del curso de formación, lo cual permite el conocimiento progresivo del perfil de los aspirantes, ya que la selección por actitudes en la fase de admisión permanece limitada por la vía judicial.

La coordinación de reclutamiento actúa de modo integrado con unidades técnicas especializadas. El Servicio de Educación Física de la academia realiza estudios para las pruebas físicas, el Servicio de Psicología conduce la evaluación conductual y la división de peritajes médicos define el perfil de salud exigido. En casos de litigios judiciales, estas unidades ofrecen informes técnicos para fundamentar las decisiones administrativas.

La colaboración con la Abogacía General de la Unión (AGU) representa una ventaja estratégica. La coordinación de reclutamiento permanente posibilita la gestión continua del conocimiento, lo que permite que el núcleo técnico responsable, del cual forma parte la especialista Virlaine, entregue informes completos y detallados; esto facilita el análisis de la AGU, que lidia con causas de gran relevancia financiera.

Socias como las doctoras Cristiane y Andréia desempeñan un papel fundamental en este proceso. Se reconoce que la Policía Federal actúa como referente para otros cuerpos de policía. Las modificaciones implementadas, como la inclusión de la prueba de natación, son adoptadas con frecuencia por las fuerzas de seguridad estatales. De este modo, cada decisión relativa a la convocatoria de la oposición está respaldada por un cuerpo técnico con alta capacitación, con la garantía de seguridad, rigor y ejemplaridad institucional.

Pedro Assumpção Alves
Coordinador General del Concurso Público Nacional Unificado de la SGP/MGI

La trayectoria del empleado público en la Administración y nuestra capacidad para supervisar su rendimiento son fundamentales. En la función pública, las actitudes tienen una gran relevancia. Hemos buscado perfeccionar los instrumentos de seguimiento ya existentes, al reconocer que, en algunos casos, se aplican de forma adecuada y, en otros, requieren ajustes. Fortalecer estos mecanismos de gestión del rendimiento es esencial para el buen funcionamiento del Estado brasileño y de cualquier otro país.

EXÁMENES TELEMÁTICOS (EN LÍNEA): VÍAS PARA SU REGULACIÓN

Queila Cândida Ferreira Morais: Coordinadora General de Concursos y Provisión de Personal del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Emílio José Montero Arruda Filho: Director Presidente de la Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Vinh Du Nguyen: Director General del Centro de Psicología de Personal de la Comisión de la Función Pública de Canadá (Public Service Commission of Canada).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

El debate abordó la implementación de los exámenes en línea previstos en la nueva Ley General de Oposiciones, cuya entrada en vigor está fijada para 2028, bajo la coordinación del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. El representante de la *Public Service Commission of Canada* expuso la experiencia canadiense en la realización de pruebas remotas, con énfasis en su validez técnica, accesibilidad, el uso de un banco robusto de preguntas, la supervisión mediante inteligencia artificial y estrategias polifacéticas para la prevención del fraude. Por su parte, el presidente de la Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração detalló el modelo en línea del Test ANPAD, basado en la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI) y en test adaptativos, con la integración de *proctoring* remoto, grabación íntegra y el uso creciente de la inteligencia artificial. Se concluyó que los exámenes digitales amplían el acceso y reducen los costes logísticos, pero exigen una sólida estructura tecnológica, seguridad jurídica y atención especial a las desigualdades regionales en el acceso a internet en Brasil.

Queila Cândida Ferreira Morais
Coordinadora General de Concursos y Provisión de Personal del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Soy la Coordinadora General de Concursos en la Secretaría de Gestión de Personas del MGI. Agradezco la presencia del profesor Vinh, que nos acompaña en línea desde Canadá, y del profesor Emílio, de la Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que está aquí con nosotros.

El tema de nuestro debate es la Ley General de Oposiciones, publicada en septiembre del año pasado, la cual ha introducido novedades significativas. En la esfera federal ya se adoptaban estandarizaciones mediante regulaciones infralegales. Para los estados y municipios, la ley establece parámetros fundamentales para toda la diversidad de procesos selectivos del país, con consideración de las particularidades regionales.

Los exámenes en línea son una previsión de esta ley. Aunque todavía no existe una regulación definitiva, es necesario debatir las vías para su ejecución. La ley entrará en vigor el 1 de enero de 2028, y este es el momento de preparar a la Administración Pública para dicha realidad. En el gobierno federal, este debate y la introducción de estas nuevas perspectivas de selección corren a cargo de la Secretaria de Gestão de Pessoas, como órgano central del Sistema de Personal Civil de la Administración Federal (SIPEC).

Ayer, en la mesa redonda dirigida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre los procesos selectivos en el mundo, conocimos iniciativas de otros países y nos encontramos con la experiencia de Canadá. Por ello, hemos invitado al profesor Vinh para compartir dichas experiencias. Pretendemos comprender también cuál es la situación en Brasil y conocer las estrategias de quienes ya aplican exámenes en línea en otros procesos de selección.

Cedo la palabra al profesor Vinh Du Nguyen para que comparta la experiencia canadiense con este método y las estrategias utilizadas en sus procesos de admisión de personal.

Vinh Du Nguyen[42]
Director General del Centro de Psicología de Personal de la Comisión de la Función Pública de Canadá

La Comisión de la Función Pública es una agencia independiente que tiene la misión de promover y garantizar una función pública apartidista, basada en el mérito y representativa de toda la población canadiense. Nuestro mandato incluye supervisar la integridad del sistema de reclutamiento y asegurar la neutralidad política. La Comisión también administra las disposiciones de la Ley de Empleo en la Función Pública relativas a la actividad política de los empleados públicos y de los candidatos. Asimismo, ofrece funciones y servicios de apoyo al reclutamiento en la función pública.

El Centro de Psicología de Personal de la Comisión de la Función Pública es el centro de conocimiento especializado en evaluación. Proporciona productos y servicios, así como asesoramiento y orientación a las agencias federales, con el fin de promover test válidos e inclusivos en la función pública. Entre los exámenes administrados, destacan las pruebas de evaluación de una segunda lengua, utilizadas para medir la competencia en lectura, escritura y expresión oral en francés e inglés para puestos bilingües.

En 2021 lanzamos una nueva prueba de lectura y escritura que puede administrarse a distancia y sin supervisión, mediante el uso de una plataforma de evaluación accesible. La prueba de competencia oral la realizan a distancia evaluadores de idiomas certificados mediante reuniones en línea con el candidato. También ofrecemos evaluaciones de competencias de liderazgo para apoyar a los departamentos y agencias en la provisión de puestos de supervisión, dirección y ejecutivos. Muchas de estas evaluaciones se realizan de modo virtual por un equipo de especialistas en evaluación y consultores ejecutivos.

Los avances tecnológicos han modificado los métodos de evaluación en las últimas décadas. En un inicio, la evaluación migró de un formato basado en papel y lápiz a herramientas informatizadas. Posteriormente, pasó de una administración presencial a una virtual y en línea. En la actualidad, la mayoría de los test pueden aplicarse en línea, lo que incluye las pruebas de idiomas, las simulaciones de liderazgo, los test de juicio situacional y algunas pruebas de capacidades cognitivas.

[42] *El ponente intervino en inglés y en este Cuaderno de Debates se utiliza la versión traducida de su discurso.*

Según la naturaleza del examen y el contexto del candidato, algunos test pueden realizarse de forma completa en línea, mientras que otros, como las simulaciones complejas, se llevan a cabo de modo híbrido. En estos casos, los evaluadores participan a distancia, mientras que el candidato puede estar presente en un espacio físico específico para el control de acceso, la protección del contenido y la garantía de la integridad del proceso.

El Centro de Psicología de Personal sigue las directrices del Standard for Educational and Psychological Testing, así como las guías internacionales sobre test informatizados y por internet proporcionadas por la Comisión Internacional de Tests (ITC). También aplicamos los conocimientos adquiridos en nuestros propios experimentos con plataformas de exámenes en línea y realizamos un seguimiento de las prácticas de otras instituciones y gobiernos.

Algunas pruebas, como las entrevistas o los juicios situacionales, pueden adaptarse con mayor facilidad al entorno digital. Los test complejos, como las simulaciones, requieren un mayor trabajo de adaptación, según la naturaleza de la evaluación y de las capacidades de la plataforma en línea. Al adaptar los test de modo digital, tenemos en cuenta el impacto en la experiencia del aspirante, lo que incluye el diseño y la navegación, ya que pueden afectar a la puntuación final.

Diversos estudios, como el de Sarah Lynch, de la Universidad de la Columbia Británica (UBC) en Canadá, han analizado treinta años de investigación sobre la transición del papel al ordenador, con énfasis en factores como el diseño, el formato de respuesta, la puntuación y las habilidades informáticas del candidato. Por esta razón, ofrecemos con frecuencia tutoriales de la interfaz antes del examen para mitigar las diferencias en la destreza tecnológica.

> **“EL OBJETIVO ES QUE LOS EXÁMENES EN LÍNEA SEAN COMPARABLES A LOS PRESENCIALES EN TÉRMINOS DE VALIDEZ, FIABILIDAD Y JUSTICIA.”**

Medimos esto mediante correlaciones de rendimiento entre ambos formatos, realizamos pruebas piloto de los métodos y consultamos a los aspirantes, lo que incluye a grupos minoritarios o subrepresentados.

Los exámenes en línea aportan beneficios significativos. Entre 2021 y 2022, administramos más de cuarenta y dos mil pruebas de segunda lengua (lectura y escritura). En ese periodo, el 67% fueron presenciales. En el periodo siguiente, la cifra pasó a más de ochenta y cinco mil, de las cuales solo el 11% fueron presenciales. El hecho de que la mayor parte se realizara en línea permitió ampliar el alcance y agilizar el proceso de cribado.

“EL MODELO EN LÍNEA OFRECE ACCESIBILIDAD A LOS ASPIRANTES QUE UTILIZAN TECNOLOGÍAS ASISTIVAS O NECESITAN ADAPTACIONES ESPECIALES, CON LA POSIBILIDAD DE REALIZAR LAS PRUEBAS EN CASA O EN LA OFICINA, EN MEJORES CONDICIONES.”

En el caso de los test sin supervisión, la competencia evaluada se vuelve a examinar posteriormente en un entorno supervisado antes del nombramiento, con la garantía de la integridad del proceso. Para la evaluación de la segunda lengua, los test sin supervisión van seguidos de entrevistas de validación y verificación por vídeo.

Para otros exámenes, como las pruebas de juicio, se puede aplicar un test supervisado subsecuente o una evaluación alternativa de la misma competencia, como una pregunta de entrevista. Es necesario un enfoque polifacético para combatir el uso de la inteligencia artificial y los fraudes. Se informa a los aspirantes sobre los términos de uso y las consecuencias en caso de fraude. Hemos creado una página web sobre la integridad de las pruebas en la que se detallan las políticas y las posibles acciones, que incluyen la cancelación de la sesión, la expulsión del candidato o la invalidación del resultado.

También establecemos condiciones para aumentar la seguridad en futuras evaluaciones, con la posibilidad de exigir test presenciales

obligatorios y supervisión remota para reforzar la integridad, con la reducción del número de candidatos que carecen de la competencia necesaria en la fase supervisada. Para los exámenes presenciales, seguimos un protocolo riguroso con el fin de garantizar la seguridad del centro de examen y el secreto de las preguntas.

Un enfoque polifacético es esencial. Primera estrategia: diseño de test robustos y seguros, con un amplio banco de preguntas, aleatorización, rotación y test adaptativos. También aseguramos un entorno de aplicación controlado, lo que incluye bloquear funciones como copiar y pegar o las extensiones del navegador, con énfasis en las pruebas de segunda lengua. Exploramos el uso de la inteligencia artificial para supervisar los test sin supervisión e identificar comportamientos atípicos.

La segunda estrategia es la promoción de la cultura de la integridad. Las políticas y las declaraciones de compromiso se comunican a los aspirantes, con el requisito de su aceptación antes del examen, lo que funciona a modo de contrato. También establecemos políticas para repetir las pruebas; por ejemplo, con el establecimiento de un plazo de treinta días antes de realizar un nuevo test. Formamos a los evaluadores y administradores en línea para gestionar incidencias técnicas y garantizar la seguridad, con la prevención de irregularidades.

La tercera estrategia es la supervisión constante y la auditoría de seguridad, con la identificación de problemas en la administración, la protección de datos y la seguridad técnica. Todas las incidencias se notifican, documentan y analizan. Supervisamos el acceso al material mediante perfiles y funciones, con la invalidación de los resultados en caso de acceso indebido, apoyados por alertas automáticas del sistema. Realizamos análisis forenses y de datos ante sospechas de fraude, con la suspensión de los resultados hasta la evaluación supervisada.

Por su parte, la cuarta estrategia se refiere a la documentación rigurosa de los procedimientos de investigación y las acciones en casos de sospecha de fraude. Guías y formularios estandarizados detallan las observaciones y el razonamiento técnico para la toma de decisiones por parte del equipo de seguridad. Toda acción, como la invalidación de un resultado o la exigencia de un nuevo test supervisado, se documenta de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos. La comunicación de la invalidación incluye un enlace con la explicación detallada del proceso y el derecho al recurso. Las autoridades competentes son notificadas en los casos confirmados de fraude, lo que incluye al

Director de la Comisión de la Función Pública y a la agencia solicitante del examen.

Para concluir, esta ha sido una oportunidad de compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas. A pesar de los avances, quedan desafíos tecnológicos por afrontar y un trabajo colectivo por realizar.

Emílio José Montero Arruda Filho
Director Presidente de la Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)

Expreso mi agradecimiento por la invitación e informo de que, en este momento, represento a la Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), de la cual ejerzo la presidencia. La entidad agrupa los programas de posgrado stricto sensu en Administración, a nivel de máster y doctorado, en todo Brasil.

Soy profesor de la Universidade da Amazônia (UNAMA) y de la Universidade Federal do Pará (UFPA), ambas con sede en Belém. Inicialmente, presento la ANPAD con fines de contextualización y, a continuación, abordaré el principal producto de la entidad, el Test ANPAD, su trayectoria histórica y su funcionamiento en el modelo en línea.

La ANPAD cumplirá cincuenta años próximamente. Se trata de la principal entidad brasileña de representación de la investigación, la docencia y el posgrado en el área de la Administración. A lo largo de su trayectoria, miles de investigadores han participado en sus actividades. Actualmente, la Asociación agrupa a ciento siete programas de posgrado como miembros de pleno derecho. Existen cerca de ciento cincuenta programas en el área de la Administración registrados ante la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) en Brasil. Aunque no todos están asociados formalmente, participan directa o indirectamente en las actividades promovidas por la entidad.

La ANPAD fomenta la docencia y la investigación, representa los intereses de las instituciones afiliadas ante los organismos gubernamentales y actúa como instancia articuladora para el perfeccionamiento de la gestión educativa. Está compuesta mayoritariamente por profesores y estudiantes del área. Cuenta con ciento siete miembros institucionales y más de tres mil miembros individuales.

La estructura académica del área está organizada en once divisiones. Los eventos divisionales se celebran cada tres años, y nueve de las divisiones realizan encuentros específicos. Anualmente se celebra el

Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), que reúne a todas las divisiones con aproximadamente dos mil participantes, cincuenta salas simultáneas para la presentación de trabajos y la presencia de ponentes internacionales.

Más de doscientos cursos de posgrado utilizan el Test ANPAD. La Asociación mantiene asimismo dos revistas científicas: la Revista de Administração Contemporânea (RAC), con veintiocho años de trayectoria, y la Brazilian Administration Review (BAR), con veintiuno. También gestiona la Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), una biblioteca electrónica que mide la producción, publicación y citas de revistas científicas nacionales. La propia CAPES utiliza el portal SPELL para evaluar las revistas que no integran el circuito internacional, comprobando su representatividad y cualificación a efectos de la evaluación de los programas de posgrado.

La ANPAD dispone además de una robusta base de datos que cruza información gubernamental y datos del Test ANPAD, lo que permite el mapeo de más de ciento veintitrés mil registros de personas físicas (CPF). Este mapeo posibilita identificar la trayectoria de los egresados, su inserción profesional, su retribución media y su progresión de carrera. Se trata de un estudio que puede ampliarse a otras áreas del conocimiento con el fin de monitorizar el impacto de la formación en términos de capacidad estatal y desarrollo profesional.

“EL TEST ANPAD TIENE CASI CUARENTA AÑOS DE EXISTENCIA E INTEGRA EL PROCESSO SELETIVO DE LOS POSGRADOS STRICTO SENSU. SU OBJETIVO ES ASEGURAR LA ISONOMÍA Y LA NORMALIZACIÓN NACIONAL DEL CONOCIMIENTO, REDUCIENDO LAS DISPARIDADES ENTRE LOS PROCESOS SELECTIVOS.”

No se trata de un test específico de Administración, sino de una evaluación de competencias cognitivas que mide el rendimiento en Lengua Portuguesa, Lengua Inglesa, Razonamiento Lógico-Matemático y Razonamiento Analítico.

Existe un diálogo con otros programas y con el mercado laboral para ampliar la utilidad del examen, teniendo en cuenta su rigor técnico. A lo largo de cuatro décadas, el Test ANPAD ha pasado por diversos perfeccionamientos, como la revisión de las dimensiones de razonamiento lógico y cuantitativo en 1997 y la introducción del razonamiento analítico en 2003.

Entre 2005 y 2012 se produjo la transición del modelo en papel al formato en línea. En 2020 hubo una reorganización estructural del examen, con la unificación de áreas en Razonamiento Lógico-Cuantitativo y Razonamiento Lógico-Matemático, integradas a las competencias de lenguaje.

Con la consolidación del modelo digital, los exámenes pasaron a realizarse exclusivamente en línea, mediante aplicación domiciliaria y tecnología de supervisión. Anteriormente, la aplicación impresa se realizaba solo dos veces al año. Con la ampliación del banco de preguntas y la migración al entorno virtual, se incrementó la frecuencia de las convocatorias.

El Test ANPAD tiene una validez de dos años para los procesos selectivos. Se realizan cinco ediciones fijas anuales, además de ediciones extraordinarias según la demanda. El objetivo es alcanzar una periodicidad mensual o bajo demanda. El rendimiento en el examen indica la preparación y las competencias necesarias para el posgrado, proporcionando indicadores objetivos de competencia.

El proceso selectivo sigue siendo responsabilidad exclusiva de los programas de posgrado. En el momento de la inscripción, el aspirante indica los programas a los que desea optar. Se ha implementado una funcionalidad que permite al candidato autorizar la puesta a disposición de su nota para la consulta por parte de las instituciones, ampliando las oportunidades de oferta de becas y la búsqueda activa de talentos en diferentes regiones.

El examen consta de setenta y dos preguntas de opción múltiple, distribuidas en cuatro bloques de dezoito preguntas, con una duración total de cinco horas. Las preguntas se presentan de forma aleatoria. El examen de respuestas provisional se publica dos horas después del cierre. El

cuaderno de preguntas no se distribuye externamente para preservar la seguridad del banco de preguntas.

El examen utiliza la Teoría de Respuesta al Ítem (TRI) y el Test Adaptativo Informatizado (CAT) desde 2013. Se trata de un examen de competencia, con un modelo similar al de las certificaciones internacionales. Esta metodología implica que los aspirantes con el mismo número de aciertos puedan obtener puntuaciones distintas, según el grado de dificultad de las preguntas y la consistencia de las respuestas.

Desde septiembre de 2023, el cálculo de las puntuaciones tiene en cuenta la tendencia de respuesta al ítem, y la certificación se emite en un plazo de hasta diez días hábiles. La escala de competencia proporciona una interpretación cualitativa de las capacidades demostradas, superando el mero recuento de aciertos.

Está en curso un proceso de perfeccionamiento en la presentación de los resultados, con la definición de niveles de cualificación por rango de puntuación en cada dimensión evaluada. Por ejemplo, el nivel cuatro en Lengua Portuguesa, con una puntuación entre 301 y 451 puntos, indica el dominio de las habilidades anteriores, un conocimiento satisfactorio de las normas estándar y la identificación de paráfrasis equivalentes.

Esta clasificación ha sido elaborada con el apoyo de investigadores y especialistas, y se encuentra en fase de pruebas. Se prevé el lanzamiento de esta nueva funcionalidad entre el final del segundo semestre de este año y el inicio del próximo.

En el ámbito tecnológico, se produjo la migración de una plataforma extranjera a una solución nacional, desarrollada por una empresa brasileña tras un proceso de investigación y adaptación. Dicha empresa opera bajo la supervisión directa de la ANPAD. El sistema utiliza un navegador seguro que bloquea el ordenador del usuario durante el examen.

El aspirante debe estar en una sala cerrada una hora antes del examen, con la cámara y el audio encendidos, realizando una inspección remota del entorno. Los vigilantes supervisan individualmente a los participantes y pueden solicitar nuevas verificaciones. Está prohibido el uso de teléfonos móviles, auriculares, gorras y múltiples monitores. Los exámenes se graban íntegramente para su posterior análisis.

Aunque existen desafíos de infraestructura en las regiones más alejadas, el modelo reduce los desplazamientos y amplía el acceso, siempre que se cumplan los requisitos mínimos de equipamiento e internet. El Test ANPAD no debe ser el único instrumento de evaluación, sino que debe

complementarse con entrevistas y otras etapas definidas por los programas.

Se trata, por tanto, de un proceso en constante evolución. El objetivo es que los avances tecnológicos contribuyan al posgrado y también a la sociedad y a la administración pública, incluyendo los debates sobre logística y digitalización de exámenes a gran escala.

Queila Cândida Ferreira Morais
Coordinadora General de Concursos y Provisión de Personal del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Se observa que uno de los principales atractivos, desde la perspectiva logística, radica en la simplificación del proceso. La mayoría de los presentes, ya sea en el contexto del CPNU o de procesos selectivos individualizados, reconoce la complejidad que conllevan la instalación, distribución y recogida de los exámenes en formato físico.

Por otro lado, se impone el desafío de la diversidad brasileña, marcada por realidades regionales muy distintas. Esta condición se manifiesta en el acceso desigual a la tecnología y en la disponibilidad de una conexión estable a internet, requisitos esenciales para la realización segura de exámenes en línea. Conciliar el uso de tecnología avanzada con estas características regionales constituye uno de los principales retos institucionales. Cedo la palabra al profesor Vinh para que presente las consideraciones relativas a la experiencia canadiense en este contexto.

Vinh Du Nguyen
Director General del Centro de Psicología de Personal de la Comisión de la Función Pública de Canadá

En lo que respecta al fraude, es importante aclarar que, en el ámbito del Centro de Psicología de Personal de la Comisión de la Función Pública, no se dispone de autoridad para dirigir investigaciones de forma directa. La primera vía de actuación se da en la esfera administrativa. Antes de cada examen se presentan los Términos de Uso, cuyo incumplimiento da lugar a medidas administrativas, como la invalidación del resultado.

En los casos que requieren una investigación más profunda, el expediente se remite a otra dirección de la Comisión de la Función Pública, la cual ostenta la autoridad legal según lo dispuesto en la Ley de Empleo en la Función Pública (Public Service Employment Act). Una vez confirmada la

irregularidade, las consecuencias pueden incluir la prohibición de presentarse a cualquier puesto público por un periodo de tres años, salvo autorización previa de la Comisión. El caso también puede ser remitido al departamento específico implicado, cuyas sanciones, de acuerdo con sus estatutos, pueden llegar a la rescisión contractual o destitución del individuo en la organización.

En cuanto a la accesibilidad, la mayoría de los test pueden realizarse mediante ordenador, tableta o teléfono móvil. No obstante, es necesario equilibrar la seguridad, la eficiencia y la experiencia del usuario. En los exámenes de lectura y escritura existe una etapa final presencial supervisada, lo que mitiga los riesgos, ya que cualquier intento de fraude en las etapas iniciales no se sostiene en la fase final. Esta medida de mitigación se encuentra plenamente establecida.

Debido a la complejidad del contenido de los exámenes, se adoptan medidas adicionales de protección.

“EN LO QUE SE REFIERE A LA SUPERVISIÓN DURANTE EL EXAMEN, CON EL USO DE CÁMARAS Y GRABACIÓN DE AUDIO, SE EVALÚA LA APLICACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) PARA LA DETECCIÓN DE COMPORTAMIENTOS SOSPECHOSOS.”

La Inteligencia Artificial puede analizar elementos exhibidos en la pantalla, así como patrones biométricos y conductuales indicativos de una posible mala fe.

Considerando que esta tecnología puede representar un coste elevado, dependiendo del volumen anual de exámenes, se estudia la aplicación de la supervisión por Inteligencia Artificial en muestras aleatorizadas de candidatos como estrategia de racionalización de gastos. Estas posibilidades se encuentran en fase de análisis, con perspectivas de experimentación futura.

En complemento a las consideraciones sobre integridad y uso de la tecnología, el profesor Emílio detallará la experiencia del Test ANPAD en el contexto brasileño.

Emílio José Montero Arruda Filho
Director Presidente de la Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)

El Test ANPAD se realiza de modo individual y remoto. En la actualidad, no utilizamos centros de examen físicos, lo que inviabiliza, por razones de costes, la instalación de cámaras externas o la supervisión presencial. El examen debe realizarse de forma obligatoria en ordenador o tableta, con prohibición del uso de teléfonos móviles. Con anterioridad operábamos con centros de examen, pero la migración digital permitió la reducción de costes de impresión y logística de corrección, además de posibilitar programaciones electrónicas.

Avanzamos en el uso de la Inteligencia Artificial para el perfeccionamiento del proceso. La propuesta consiste en utilizar múltiples sistemas de IA de forma simultánea para la corrección de miles de redacciones, con la comparación de los resultados para la identificación de errores descriptivos y la validación de textos que cumplan con la coyuntura teórica y el contenido exigido. En caso de adoptar modelos en centros de examen, como laboratorios de universidades federales, será posible combinar la vigilancia presencial con la supervisión mediante cámaras de ambiente y grabaciones nacionales.

La grabación se mantiene durante todo el examen realizado en la residencia del candidato, lo que garantiza la ejecución de la prueba sin costes ni necesidad de desplazamiento.

> **“PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD, UTILIZAMOS EL SISTEMA DE PROCTORING (SUPERVISIÓN EN LÍNEA), QUE MONITOREA AL ASPIRANTE EN TIEMPO REAL. SI EL USUARIO SE AUSENTA DE LA PANTALLA O REALIZA MOVIMIENTOS”**

La prueba no se interrumpe ante la incidencia. Estas situaciones son analizadas con posterioridad por un comité que revisa las grabaciones y las evidencias de audio y vídeo antes de la validación del resultado. Este material sirve como base documental y jurídica en caso de impugnaciones. A diferencia del modelo anterior de análisis gaussiano, que dificultaba la inclusión posterior de candidatos, en la actualidad es posible gestionar estas situaciones con flexibilidad. El equipo técnico de la UFOP colabora de modo continuo para garantizar la seguridad y la evolución del modelo.

PRESENTACIÓN DEL LIBRO – LA SAGA DEL CPNU: INNOVACIÓN EN LA FUNCIÓN PÚBLICA Y TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO PARA LA CIUDADANÍA

José Celso Cardoso Júnior: Secretario de Gestión de Personas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP/MGI).

Francisco Gaetani: Secretario Extraordinario para la Transformación del Estado (SETE/MGI).

Janira Tripodi Borja: Directora de Programa de la Secretaría Ejecutiva del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Rosicleide Ramos Alves: Auditora de Control Externo del Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM-SP).

SÍNTESIS DEL DEBATE:

El Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos ha consolidado el CPNU (Concurso Público Nacional Unificado) como una innovación estratégica, con la superación de la visión burocrática de los procesos selectivos y el registro de dicha experiencia en el libro La Saga del CPNU: Innovación en Servicios Públicos y Transformación del Estado para la Ciudadanía. El certamen se presentó como un instrumento de movilidad social, inclusión y renovación generacional del Estado, con un alcance superior al millón de candidatos.

Su puesta en marcha exigió una amplia gobernanza y articulación entre organismos como la Advocacia-Geral da União, el Tribunal de Contas da União, la Controladoria-Geral da União y el Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Asimismo, se destacaron los avances en materia de transparencia de datos, coordinación interinstitucional y preservación de la memoria institucional, con el posicionamiento del CPNU como un hito en la modernización de la gestión de personas en el sector público.

José Celso Cardoso Júnior
Secretario de Gestión de Personas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP/MGI)

Es fundamental mantener el tema de las oposiciones en un nivel elevado de debate, cualificación, aprendizaje y perfeccionamiento. Con anterioridad a la puesta en marcha del CPNU, los procesos selectivos se trataban con frecuencia como actividades burocráticas de menor relevancia, sin un papel estratégico en los organismos públicos, bajo la premisa de que la renovación de las plantillas era un proceso automático.

El CPNU ha aportado innovaciones que demuestran que la oposición es una etapa estratégica de la administración y de la gestión pública. El éxito de las acciones del Estado depende, en primer lugar, de la calidad y del compromiso de las personas que lo integran.

“EL CPNU LOGRÓ POSICIONAR EL TEMA DE LAS OPOSICIONES PÚBLICAS COMO UN ELEMENTO DE REFLEXIÓN Y DE DECISIÓN ESTRATÉGICA. CON MOTIVO DE ESTA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL, SE HA ORGANIZADO EL PRESENTE LIBRO.”

El libro, titulado La Saga del CPNU: Innovación en Servicios Públicos y Transformación del Estado para la Ciudadanía, cuyo lanzamiento se realiza hoy, tiene como objetivo registrar la experiencia del CPNU desde una perspectiva institucional. Esta memoria es de gran valor, pero con frecuencia se pierde en el día a día de la gestión debido a los traslados de funcionarios, las jubilaciones o los cambios de destino. Sin un esfuerzo deliberado para preservar estas vivencias de forma sistematizada, se corre el riesgo de comprometer la memoria institucional.

El objetivo principal del libro es presentar el registro histórico-documental de la concepción y de la estructuración de la oposición como una innovación institucional. El enfoque no consiste, por tanto, en abordar los resultados del CPNU, los cuales podrán ser objeto de un volumen futuro a partir de las reflexiones ya presentadas de modo parcial a lo largo de este seminario.

La obra presenta perspectivas sobre la concepción del CPNU, su materialización en el MGI, así como textos evaluativos presentados en eventos anteriores, como el congreso del Consad, elaborados por Cida Chagas, Pedro, Frederico y otros colaboradores. Entre los capítulos más destacados se encuentra el que aborda el método de clasificación de los candidatos.

Rosicleide Ramos Alves
Auditora de Control Externo del Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM-SP)

Expreso mi agradecimiento por la invitación al Secretario José Celso, a Cida Chagas y al equipo del MGI, así como por la oportunidad de contribuir a esta obra. Este momento es muy simbólico, entre otras cosas por tener lugar en el Bloque K, el sitio donde inicié mi trayectoria en la función pública al tomar posesión, en 2016, como contadora en el entonces Ministerio de Planificación. El servicio público representó, para mí, movilidad social y una transformación de vida.

Procedente de la periferia de Salvador de Bahía, inicié mi trayectoria en la función pública federal en 2016. Un compañero que tomó posesión en el mismo periodo, también oriundo de la periferia, ejerce en la actualidad como secretario en la UCMJ. Para ambos, la oposición constituyó un instrumento efectivo de movilidad social. Estar presente en el lanzamiento de una obra con la que he colaborado, orientada al gobierno federal, refuerza la relevancia de este recorrido desde el cargo inicial de contadora hasta 2023.

Con posterioridad, fui nombrada Auditora Federal de Finanzas y Control (AFFC) en la CGU y, a continuación, Auditora de Control Externo en el Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Esta trayectoria fue fruto de once años de preparación para oposiciones hasta alcanzar el puesto definitivo. Durante el periodo en el cargo inicial, me dediqué de forma plena a las funciones ejercidas en el Poder Ejecutivo federal, del mismo modo que lo hago en la actualidad en el Tribunal de Contas.

De modo paralelo, desarrollo una labor voluntaria orientada al apoyo de personas de bajos ingresos que se preparan para las oposiciones, mediante la distribución de becas de estudio para beneficiarios del programa Bolsa Família. El objetivo es ayudarlas a superar las barreras de acceso y a beneficiarse de las políticas de acción afirmativa, con la posibilidad de su ingreso cualificado en el servicio público.

El CPNU surgió en este contexto. Por aquel entonces, yo realizaba entrevistas sobre carreras públicas para inspirar a los candidatos y presentarles posibilidades de actuación. Tras una entrevista sobre la carrera de Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental (EPPGG), se divulgó la primera noticia sobre el CPNU, una iniciativa que recibí con entusiasmo por representar una auténtica innovación en la Administración Pública.

Invité al Secretario José Celso a una entrevista destinada a aclarar a la sociedad los objetivos y fundamentos del CPNU, al considerar que mucha de la información disponible era superficial y no reflejaba el *ethos* del servicio público. La invitación fue aceptada de inmediato y la entrevista contribuyó a ampliar la comprensión pública sobre el proyecto.

A continuación, se promovieron entrevistas sobre las carreras que integran el CPNU, lo que permitió a los candidatos conocer las atribuciones y elegir sus bloques temáticos de forma consciente. Los relatos de los aprobados indican que el contacto con funcionarios en activo fue decisivo para identificarse con determinadas carreras, como la de Auditor-Fiscal del Trabajo (AFT) y Técnico en Políticas Sociales (TPS). Esta iniciativa amplió la representatividad y estimuló la participación de personas comprometidas con la transformación del Estado y la reducción de las desigualdades sociales.

El libro está estructurado en cuatro partes. La primera aborda los fundamentos y los orígenes del CPNU, con inclusión del contexto de escasez de personal y la autorización de más de nueve mil plazas en 2023. Se destaca que la consolidación del proceso no podía limitarse a meros procedimientos administrativos, sino que exigía una revisión estructural del modelo de oposición, con la superación de la lógica restrictiva de la reproducción de contenidos y de acciones mecánicas. Este diseño permitió que los aspirantes reflexionaran sobre sus elecciones profesionales, en lugar de inscribirse de modo sencillo en las oposiciones disponibles sin alineación vocacional, motivados solo por la necesidad de cambiar de vida.

La segunda parte trata de la construcción institucional del CPNU, con la creación de los bloques temáticos, la adhesión de los organismos y el diálogo con los órganos de control. Hubo participación del Tribunal de Contas da União y de la Controladoria-Geral da União, que ejercieron competencias consultivas para ofrecer soporte técnico sin interferir en las decisiones de fondo.

La tercera parte presenta desarrollos analíticos, con reflexiones sobre el rediseño de las oposiciones y capítulos dedicados al algoritmo del CPNU,

con énfasis en el funcionamiento de la lista de preferencias, lo que permite elecciones conscientes por parte de los candidatos.

La cuarta parte aborda el marco normativo que sustentó el proceso, con la garantía de una base legal a las innovaciones implementadas y seguridad jurídica al equipo responsable. Este aspecto fue fundamental para que la «pequeña fábrica de innovaciones» del CPNU pudiera actuar de forma estructurada y segura.

Estar presente en esta obra refuerza el valor de la trayectoria de la oposición pública como instrumento de movilidad social y transformación colectiva. El CPNU, además de ofrecer oportunidades individuales, permite a los aspirantes visualizar el impacto de sus elecciones en la administración pública, con la promoción de la representatividad y la igualdad de oportunidades de forma concreta, además del fortalecimiento de la función pública brasileña.

Janira Tripodi Borja
Directora de Programa de la Secretaría Ejecutiva del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

Un saludo cordial a todos. He sido invitada para hablar de los desafíos de coordinación del Concurso Público Nacional Unificado (CPNU). La coordinación es en la actualidad uno de los grandes retos de las políticas públicas, con exigencias inéditas de articulación e integración entre diferentes organismos.

Si antes resultaba difícil implementar una política pública de forma aislada, hoy resulta de modo práctico inviable sin una integración intersectorial. Las políticas, como las de alimentación o transporte, deben considerar múltiples factores, incluidos los ambientales y de género, para asegurar su eficacia.

> **“UNA POLÍTICA DE TRANSPORTE, POR EJEMPLO, DEBE TENER EN CUENTA QUE LAS MUJERES REALIZAN DESPLAZAMIENTOS CORTOS Y FRECUENTES, VINCULADOS A MÚLTIPLES ACTIVIDADES, MIENTRAS QUE LOS HOMBRES PRESENTAN PATRONES MÁS PENDULARES.”**

Las oposiciones eran vistas como instrumentos para proveer fuerza de trabajo, pero el CPNU adoptó una perspectiva estratégica. El objetivo pasó a ser la selección de servidores con vocación pública y que fueran representativos de la población brasileña, con la conexión de la selección con las metas de desarrollo institucional. Esto exigió movilizar una amplia participación de los organismos públicos y convencerlos de la relevancia de la innovación.

El desafío inicial de coordinación consistió en comprometer a veintiún organismos en la primera edición del CPNU. La escala fue un factor esencial para el modelo, con la posibilidad de oferta de más de seis mil plazas distribuidas en doscientos veintiocho municipios. Estas cifras ejemplifican la complejidad logística y organizativa del proceso.

CPNU - Escala y complejidad



Fuente: Diapositiva presentada por Janira Tripodi Borja durante el Seminario.

TRADUCCIÓN DEL CONTENIDO IMAGEN
21 organismos
6.640 plazas
2,1mm inscritos
228 municipios
3.528 centros de examen

Para garantizar la gobernanza, se establecieron estructuras formales. El Comitê de Governança, compuesto por el MGI, la AGU, la Secretaria de Comunicação Social (Secom) de la Presidencia de la República, el Ministério da Previdência Social (MTP) y la Enap, definió las directrices generales. El Comitê Deliberativo e Consultivo reunió a todos los organismos participantes, con una actuación integrada en la definición del contenido, la revisión de las convocatorias y los bloques temáticos. De modo interno, el Grupo Técnico-Operativo, liderado por la SGP y con la participación de otras secretarías, se encargó de la ejecución operacional del CPNU.

Además de estas estructuras, implementamos mecanismos informales de coordinación. En colaboración con la AGU, creamos una guardia jurídica para la atención ágil de las demandas del concurso, con la movilización de 121 abogados durante la semana anterior y el periodo de aplicación de las pruebas. El Tribunal de Contas da União, la Controladoria-Geral da União y la institución examinadora Cesgranrio acompañaron el proceso desde el inicio. La seguridad del concurso exigió la coordinación

con la Policía Federal y las fuerzas estatales para la protección de los centros de examen y el transporte de las pruebas.

El CPNU constituyó una oportunidad de capacitación para una coordinación compleja del Estado. El proyecto buscó la incorporación de personas con vocación pública y representativas de la diversidad brasileña, con la consolidación de la innovación en la Administración Pública y la promoción de políticas con mayor eficacia.

Para finalizar, comparto un fragmento del libro A Terra Dá, A Terra Quer, de Antônio Bispo dos Santos (Nêgo Bispo)[43]: «El río no deja de ser río por confluir con otro. Al contrario: pasa a ser él mismo y otros ríos. Se fortalece. Cuando nosotros confluimos, no dejamos de ser nosotros; pasamos a ser nosotros y los demás. Rendimos más».

Francisco Gaetani
Secretario Extraordinario para la Transformación del Estado (SETE/MGI)

Expreso mi agradecimiento por la invitación. He estado colaborando para apoyar las diversas etapas del CPNU. Cada vez que surgía una noticia, reflexionaba sobre ella. Destaco que la decisión de la ministra de financiar todo el esfuerzo de este proceso, sumada a la decisión del Secretario José Celso y de la Secretaria Ejecutiva Cristina Mori, constituyó una gestión audaz. Fue un riesgo de una valentía y un valor extraordinarios; no existían precedentes en la Administración Pública.

> **“CADA OPOSICIÓN ES UN DESAFÍO COMPLEJO, Y ESTE FUE UN ESFUERZO DE GRAN MAGNITUD. ES NECESARIO RECONOCER LA DIMENSIÓN DE ESTE TRABAJO. EL PAÍS HA SIDO TRANSFORMADO.”**

[43] SANTOS, Antônio Bispo dos. **A terra dá, a terra quer**. São Paulo: Ubu Editora; Belo Horizonte: Piseagrama, 2023.

En el pasado, el gobierno del Presidente Fernando Henrique inició la dotación de personal de la administración directa en las áreas económica y jurídica, pero fue a partir del primer mandato del Presidente Lula cuando se consolidó la profesionalización y dotación de personal de la Administración Pública Federal, algo que rara vez se destaca con el valor que merece.

El proceso se enfrentó a interrupciones y todavía presenta imperfecciones, pero el CPNU representó un avance significativo. Más de un millón de candidatos participaron. Esto no se debe solo a los años de interrupción desde el movimiento parlamentario de 2016, sino también a la dificultad intrínseca de las oposiciones, que no son procesos triviales. De modo tradicional, los procesos selectivos favorecen a los organismos con mayor reconocimiento, como la Receita Federal (Hacienda), la AGU y la Policía Federal, pero esta administración ha ampliado la inclusión y la innovación. El Secretario José Celso personifica este esfuerzo.

“EL OBJETIVO DEL CPNU FUE REALIZAR UN PROCESO DEMOCRÁTICO E INCLUSIVO, CON LA INCORPORACIÓN DE CUESTIONES DE GÉNERO, RAZA Y TERRITORIO. EL ESFUERZO EXIGIÓ TIEMPO Y RECURSOS CONSIDERABLES. LOS AVANCES SE PERCIBIRÁN A LO LARGO DEL TIEMPO.”

La gobernanza, con énfasis en la participación de la CGU, la AGU y el TCU, fue determinante para el éxito. La oposición integra un esfuerzo mayor de repensar la gestión de personal, como parte fundamental del ciclo laboral mencionado por el Secretario José Celso.

Quien obtiene la aprobación en una oposición pública debe reconocer que no debe favores ni gratitud a terceros; el compromiso es con el Estado y el interés público. El Estado se enfrenta a múltiples desafíos, incluidos los efectos de las redes sociales, el cambio climático, las religiones y la ausencia de consensos globales. La criminalización de la función pública y el uso de dispositivos legales, como la PEC 32, representaron riesgos para la estabilidad —conquistada por la Justicia del Trabajo—, con la permisión de despidos facilitados en algunos casos.

El CPNU hizo frente a estas dificultades y refina el proceso de selección de servidores públicos. El uso de mecanismos de evaluación, con la inclusión del *matching* de perfil entre el candidato y el cargo, contribuyó a alinear la vocación y las competencias. Todavía son necesarios algunos ajustes, pero los avances en el reclutamiento de servidores con un perfil adecuado fueron significativos.

La memoria institucional y la formación de una masa crítica son esenciales. La documentación y el registro de los aprendizajes del CPNU constituyen un acervo fundamental, aun cuando esta no sea la cultura predominante en el servicio público. La experiencia demuestra la importancia de preservar errores, aciertos y aprendizajes, los cuales proporcionarán referencias para futuras iniciativas.

La segunda oposición, aún bajo este gobierno, es estratégica. El ingreso de seis mil o nueve mil servidores constituye un «choque de calidad», con consideración de que la edad media del funcionariado es de casi cincuenta años. Países como la India y China atribuyen un gran valor a los concursos-oposición, lo que refuerza la importancia de las inversiones estratégicas.

El CPNU también mostró que el Estado tiene el papel de desarrollar mercados internos, con énfasis en la función pública. Áreas como las compras y los contratos evolucionaron con el tiempo, pero los recursos humanos requirieron profesionalización y desestigmatización, un proceso iniciado en los gobiernos del Presidente Lula y de la Presidenta Dilma. El seminario demuestra la evolución de la gestión de personas en el sector público, aunque todavía quedan desafíos por superar, sobre todo en las carreras del ciclo de gestión y en la promoción de la justicia en el servicio público.

La organización de oposiciones exige profesionales comprometidos y abnegados, con especial atención a que algunos servidores seleccionados tendrán salarios o perspectivas de carrera superiores a los de los propios organizadores. El CPNU también promovió avances en la reducción de las desigualdades salariales, el fortalecimiento institucional y el desarrollo de los servidores públicos.

El gobierno solo alcanzará sus objetivos si resuelve cuestiones internas, con la oferta de servicios legítimos y sostenibles. El CPNU contribuyó a colocar a servidores cualificados en el Estado, con la renovación de la esperanza en el servicio público.

Deseo cerrar con la manifestación de mi conformidad con la cita traída por Janira, y la siguiente complementación: la esperanza no es un escenario estático o un modelo idealizado; la esperanza es trabajo, construcción y trayectoria. Se trata de un sendero en el que decidimos comprometernos de forma activa. En ese sentido, el CPNU renueva, de forma extraordinaria y a una escala inédita, la esperanza en el servicio público y en el propio Estado brasileño.

Queila Cândida Ferreira Morais
Coordinadora General de Concursos y Provisión de Personal del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)

En el ámbito de la Dirección de Provisión, se estructuró una serie histórica de las autorizaciones de concursos en la administración pública federal en los últimos años. Los paneles de plazas presentados permiten comprender el flujo temporal, desde la autorización del concurso hasta la provisión efectiva de la plaza, un proceso que puede extenderse hasta por dos años. La herramienta fue desarrollada para el uso de los organismos y del público interesado, ofreciendo elementos para la adecuada comprensión del sistema.

Se presentan cuatro frentes principales de actuación de la Dirección de Provisión. La página inicial exhibe los indicadores fundamentales del ejercicio actual. Hasta el momento, se han contabilizado tres mil doscientas quince plazas autorizadas para nuevas convocatorias y cuatro mil novecientas cuarenta y cinco provisiones autorizadas, estas últimas relativas a concursos en desarrollo cuyas convocatorias fueron validadas por el MGI, incluyendo provisiones adicionales y contrataciones temporales. Los datos permanecen en actualización continua, con el propósito de asegurar un reflejo fidedigno de las autorizaciones vigentes.

En lo que se refiere a los concursos públicos, destaca la Serie Histórica, resultado de un proceso de consolidación que mapeó las variables de datos desde dos mil diecisiete hasta el periodo actual. Los registros comprendidos entre 2001 y 2016 permanecen disponibles en un formato distinto, considerando que el conjunto de información de aquel periodo no contempla las mismas variables necesarias para la comparación estandarizada en el panel actual.

En el panel de concursos se observa el agregado de las autorizaciones, con la posibilidad de aplicar filtros por organismo, cargo y año. También están disponibles series sectoriales que permiten analizar la movilidad mencionada por el Secretario Gaetani, identificando los sectores priorizados en determinados periodos, la concentración de las autorizaciones de plazas y el alcance de los organismos contemplados.

El panel de provisión presenta datos que posibilitan medir el tiempo medio de realización de un proceso selectivo. Se dispone de información agregada del intervalo entre la autorización del concurso, la provisión original y, cuando existe, la provisión adicional. Se trata de un dato relevante para fines de investigación y para la planificación de los organismos y de los interesados.

Están disponibles tres bases de datos principales: autorización de concurso, provisión y contratación temporal. A continuación, se presenta el desglose detallado de las autorizaciones y de las provisiones, conforme a lo pactado con los órganos de control interno, asegurando un nivel específico de detalle y transparencia.

La página proporciona acceso directo a la información relativa al CPNU, incluyendo el seguimiento del cronograma, preguntas frecuentes, guías y manuales facilitados por el órgano central. Estos materiales se centralizaron con el objetivo de facilitar el trabajo de los equipos de gestión de personas.

Todo el contenido se encuentra disponible para su consulta en el portal del Sistema de Personal Civil de la Administración Federal (SIPEC). En la sección «Personas», la pestaña de selección está posicionada antes del panel de movimientos, en conformidad con la lógica del ciclo laboral. Se trata de una herramienta intuitiva y de elevado valor estratégico para la puesta a disposición de datos y el fortalecimiento de la transparencia pública.

José Celso Cardoso Júnior
Secretario de Gestión de Personas del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP/MGI)

Como es ampliamente reconocido, el Inep fue una referencia fundamental para la concepción del CPNU y, al lado de instituciones como la Enap y el Ipea, contribuyó de forma decisiva a la estructuración y a etapas específicas del proyecto.

Además de servir como inspiración para el certamen, el Instituto actuó como colaborador desde las fases iniciales, cooperando en el afrontamiento de los desafíos logísticos inherentes a iniciativas de gran envergadura.

Se expresa un agradecimiento público al Inep, institución de reconocida relevancia en el sector público brasileño, por la contribución prestada para la concreción de esta iniciativa.

Manuel Fernando Palácios da Cunha e Melo
Presidente del Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)

Este es un momento para reconocer el éxito que ha sido el CPNU. En un primer momento, se trataba de una propuesta percibida como de difícil ejecución. Se mantuvo como un desafío complejo a lo largo de su implementación, pero fue conducido con responsabilidad y cooperación institucional, alcanzando el éxito. Y ya tenemos la perspectiva de una nueva edición.

“EL INEP HA ESTADO PRESENTE DESDE EL INICIO EN ESTE PROCESO COLABORATIVO CON EL MGI, SIENDO UN ACTOR CLAVE PARA TRANSFORMAR ESTE CONCURSO EN UNA REALIDAD OPERATIVA.”

También estamos empeñados en otras iniciativas innovadoras, como la Prova Nacional Docente, que ya adopta la referencia pública del Concurso Público Nacional Unificado como un importante instrumento de apoyo a los procesos selectivos de profesores en todo el país.

Reitero que el Inep permanece a la entera disposición del Ministerio, comprometido a compartir su conocimiento técnico y la experiencia acumulada en la realización de exámenes, evaluaciones y oposiciones de gran envergadura.

Agradezco el reconocimiento y la oportunidad de este momento.

CONSIDERACIONES FINALES

Las reflexiones y datos reunidos en este Cuaderno de Debates demuestran que la reforma de la selección pública en Brasil ha dejado de ser un proyecto de intenciones para convertirse en una realidad de resultados medibles. La trayectoria entre 2023 y 2025 revela una maduración institucional, cuyo enfoque en aspectos logísticos ha cedido espacio a una discusión profunda sobre el valor público y la eficacia de las instituciones. Al superar modelos centrados en la memorización y en el aislamiento regional, el Estado brasileño ha modernizado su puerta de entrada y ha reafirmado su compromiso con la justicia social y la excelencia técnica.

El éxito de las innovaciones presentadas, especialmente bajo la óptica de la diversidad y la inclusión, evidencia que la Administración Pública ha encontrado un camino viable para reducir desigualdades históricas. El índice del 33% de aprobados por medio de acciones afirmativas y el impacto real en la movilidad social de los nuevos servidores públicos comprueban que un Estado representativo es un Estado más legítimo y capaz de responder a los anhelos de su población. Este registro histórico valida la tesis de que la democratización del acceso es indisociable de la eficiencia estatal.

Para el futuro, los diálogos aquí transcritos sirven como orientación para la continuidad de este proceso de innovación. La institucionalización de modelos de selección por competencias, la protección jurídica de los procesos selectivos y el enfoque en la formación continua del servidor público son pilares que deben ser preservados y perfeccionados. Brasil ha demostrado experiencia y valentía para hacer las cosas de manera diferente, probando que es posible conciliar la magnitud de los procesos nacionales con el cuidado individualizado del perfil y la vocación de cada profesional.

En última instancia, este material cierra un ciclo de debates, pero abre una nueva etapa en la gestión de personas en el sector público. La invitación que se hace a los gestores, académicos y a la sociedad es la de

permanecer vigilantes y comprometidos en la construcción de una burocracia que sea, al mismo tiempo, técnica en su actuación y humana en su práctica. Que estos registros inspiren nuevas políticas y consoliden la visión de que servir al ciudadano es el propósito mayor de toda innovación institucional aquí documentada.

SIGLAS

ABPN	*Associação Brasileira de Pesquisadores e Pesquisadoras Negros e Negras*	*Asociación Brasileña de Investigadores e Investigadoras Negros y Negras*
ADC 41	*Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 41*	*Acción Declarativa de Constitucionalidad n.º 41*
AGU	*Advocacia-Geral da União*	*Abogacía General de la Unión*
ANESP	*Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental*	*Asociación Nacional de Especialistas en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental*
ANPAD	*Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*	*Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración*
API	*Application Programming Interface*	*Interfaz de Programación de Aplicaciones*
Ascom	*Assessoria de Comunicação*	*Asesoría de Comunicación*
ATPS	*Analista Técnico de Políticas Sociais*	*Técnico de Políticas Sociales*
CadÚnico	*Cadastro Único para Programas Sociais*	*Registro Único para Programas Sociales*
Capes	*Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*	*Coordinación de la Formación del Personal de Nivel Superior*
CCJ	*Comissão de Constituição e Justiça*	*Comisión de Constitución y Justicia*
Cesgranrio	*Centro de Seleção de Candidatos ao Ensino Superior do Grande Rio*	*Centro de Selección de Candidatos a la Educación Superior del Gran Río*
CF	*Constituição Federal*	*Constitución Federal*

CJF	*Conselho da Justiça Federal*	*Consejo de la Justicia Federal*
CGU	*Controladoria-Geral da União*	*Contraloría General de la Unión*
CIAP	*Centro de Inteligência Aplicada a Políticas Públicas*	*Centro de Inteligencia Aplicada a Políticas Públicas*
CNPq	*Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*	*Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico*
Conjur	*Consultoria Jurídica*	*Consultoría Jurídica*
CPNU	*Concurso Público Nacional Unificado*	*Concurso Público Nacional Unificado*
CPNU 2	–	*Segunda edición del Concurso Público Nacional Unificado*
DFT	*Distrito Federal e Territórios*	*Distrito Federal y Territorios*
DGAEP	*Direção-Geral da Administração e do Emprego Público*	*Dirección General de la Administración y del Empleo Público*
Ebserh	*Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares*	*Empresa Brasileña de Servicios Hospitalarios*
ENA	*Escola Nacional de Administração*	*Escuela Nacional de Administración*
Enac	*Exame Nacional de Cartórios*	*Examen Nacional de Notarías y Registros Públicos*
Enade	*Exame Nacional de Desempenho de Estudantes*	*Examen Nacional de Rendimiento de Estudiantes*
Enam	*Exame Nacional da Magistratura*	*Examen Nacional de la Magistratura*
Enamed	*Exame Nacional de Avaliação da Formação Médica*	*Examen Nacional de Evaluación de la Formación Médica*
Enap	*Escola Nacional de Administração Pública*	*Escuela Nacional de Administración Pública*
ENC	*Exame Nacional de Cursos*	*Examen Nacional de Cursos*

Encceja	*Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos*	*Examen Nacional para la Certificación de Competencias de Jóvenes y Adultos*
Enem	*Exame Nacional do Ensino Médio*	*Examen Nacional de la Enseñanza Media*
EnANPAD	*Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*	*Encuentro de la Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración*
EPPGG	*Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental*	*Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental*
EPSO	*European Personnel Selection Office*	*Oficina Europea de Selección de Personal*
Esaf	*Escola de Administração Fazendária*	*Escuela de Administración Hacendística*
FGV	*Fundação Getulio Vargas*	*Fundación Getulio Vargas*
Funai	*Fundação Nacional dos Povos Indígenas*	*Fundación Nacional de los Pueblos Indígenas*
GECC	*Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso*	*Complemento por Encargo de Curso o Concurso*
GTI	*Grupo de Trabalho Interministerial*	*Grupo de Trabajo Interministerial*
IA	*Inteligência Artificial*	*Inteligencia Artificial*
IBGE	*Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*	*Instituto Brasileño de Geografía y Estadística*
IEF	*Instituto de Estudos Fiscais*	*Instituto de Estudios Fiscales*
IN	*Instrução Normativa*	*Instrucción Normativa*
Inap	*Instituto Nacional de Administração Pública*	*Instituto Nacional de Administración Pública*
Inep	*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*	*Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira*

Insp	*Institut National du Service Public*	*Instituto Nacional del Servicio Público*
INSS	*Instituto Nacional do Seguro Social*	*Instituto Nacional del Seguro Social*
Ipea	*Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*	*Instituto de Investigación Económica Aplicada*
Iphan	*Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*	*Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional*
IRID	*Instituto de Relações Internacionais e Defesa*	*Instituto de Relaciones Internacionales y Defensa*
ITC	*International Test Commission*	*Comisión Internacional de Test*
JEO	*Junta de Execução Orçamentária*	*Junta de Ejecución Presupuestaria*
LINDB	*Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro*	*Ley de Introducción a las Normas del Derecho Brasileño*
LGPD	*Lei Geral de Proteção de Dados*	*Ley General de Protección de Datos*
MBA	*Master of Business Administration*	*Máster en Administración de Empresas*
MCTI	*Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação*	*Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación*
MDIC	*Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços*	*Ministerio de Desarrollo, Industria, Comercio y Servicios*
MGI	*Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos*	*Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos*
MIR	*Ministério da Igualdade Racial*	*Ministerio de Igualdad Racial*
MPO	*Ministério do Planejamento e Orçamento*	*Ministerio de Planificación y Presupuesto*
MRE	*Ministério das Relações Exteriores*	*Ministerio de Asuntos Exteriores*

OEA	–	*Organización de los Estados Americanos*
OCDE	–	*Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*
OIT	–	*Organización Internacional del Trabajo*
PcD	*Pessoas com Deficiência*	*Personas con Discapacidad*
PF	*Polícia Federal*	*Policía Federal*
PGD	*Programa de Gestão e Desempenho*	*Programa de Gestión y Evaluación del Rendimiento*
PND	*Prova Nacional Docente*	*Prueba Nacional Docente*
PNUD	–	*Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*
PRF	*Polícia Rodoviária Federal*	*Policía de Carreteras Federal*
RAIS	*Relação Anual de Informações Sociais*	*Relación Anual de Información Social*
REGIC	*Regiões de Influência das Cidades*	*Regiones de Influencia de las Ciudades*
RNC	*Registro Nacional de Contratações*	*Registro Nacional de Contrataciones*
Saeb	*Sistema de Avaliação da Educação Básica*	*Sistema de Evaluación de la Educación Básica*
SADP	*Sistema de Alta Direção Pública*	*Sistema de Alta Dirección Pública*
SAT	*Scholastic Assessment Test*	*Prueba de Evaluación Escolar*
SEGEP	*Secretaria de Gestão de Pessoas*	*Secretaría de Gestión de Personas*
SEGES	*Secretaria de Gestão e Inovação*	*Secretaría de Gestión e Innovación*
Senasp	*Secretaria Nacional de Segurança Pública*	*Secretaría Nacional de Seguridad Pública*

SETE	*Secretaria Extraordinária para a Transformação do Estado*	*Secretaría Extraordinaria para la Transformación del Estado*
SGP	*Secretaria de Gestão de Pessoas*	*Secretaría de Gestión de Personas*
Sinapir	*Sistema Nacional de Promoção da Igualdade Racial*	*Sistema Nacional de Promoción de la Igualdad Racial*
SIPEC	*Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal*	*Sistema de Personal Civil de la Administración Federal*
SSC	*Secretaria de Serviços Compartilhados*	*Secretaría de Servicios Compartidos*
STEM	*Science, Technology, Engineering and Mathematics*	*Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas*
STF	*Supremo Tribunal Federal*	*Supremo Tribunal Federal*
STJ	*Superior Tribunal de Justiça*	*Superior Tribunal de Justicia*
TCU	*Tribunal de Contas da União*	*Tribunal de Cuentas de la Unión*
TR	*Termo de Referência*	*Pliego de Prescripciones Técnicas*
TRF	*Tribunal Regional Federal*	*Tribunal Regional Federal*
TRI	*Teoria de Resposta ao Item*	*Teoría de Respuesta al Ítem*
UBC	–	*Universidad de la Columbia Británica*
UE	–	*Unión Europea*
UEM	*Universidade Estadual de Maringá*	*Universidad Estatal de Maringá*
UERJ	*Universidade do Estado do Rio de Janeiro*	*Universidad del Estado de Río de Janeiro*
UFF	*Universidade Federal Fluminense*	*Universidad Federal Fluminense*
UFG	*Universidade Federal de Goiás*	*Universidad Federal de Goiás*
UFMG	*Universidade Federal de Minas Gerais*	*Universidad Federal de Minas Gerais*

UFOP	*Universidade Federal de Ouro Preto*	*Universidad Federal de Ouro Preto*
UFPA	*Universidade Federal do Pará*	*Universidad Federal del Pará*
UFRJ	*Universidade Federal do Rio de Janeiro*	*Universidad Federal de Río de Janeiro*
UNAMA	*Universidade da Amazônia*	*Universidad de la Amazonia*
UnB	*Universidade de Brasília*	*Universidad de Brasilia*
USP	*Universidade de São Paulo*	*Universidad de São Paulo*