



XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

SECRETARÍA TÉCNICA DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

MINISTERIO DE HACIENDA

INFORME DE EL SALVADOR



Introducción

Conforme a la solicitud de los organizadores del XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, se presenta el informe sobre los últimos adelantos y avances logrados en la tecnificación y modernización de los procesos de Administración de Recursos Humanos, ocurridos durante el período comprendido entre el 2009 a marzo del 2010.

Con la toma de posesión del nuevo Gobierno de la República de El Salvador, se genera la necesidad inmediata de impulsar e implementar un programa de gobernabilidad y modernización del Estado, en el que se incorporan mejoras en los procesos de Gestión de los Recursos Humanos, este proceso de modernización en el servicio civil del Ejecutivo, es liderado por la Secretaría para Asuntos Estratégicos a través de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado, en adelante denominada la Subsecretaría.

La Secretaría para Asuntos Estratégicos, ha asumido el reto de la modernización del servicio civil y la implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que fomente una cultura orientada a resultados y a la mejora continua de los servicios otorgados al ciudadano. Este nuevo sistema tiene previsto promover la participación de las organizaciones de trabajadores, tanto en el proceso de definición de los instrumentos de gestión de recursos humanos como en la creación de espacios permanentes de participación para la búsqueda de soluciones frente a conflictos que afectan el normal desarrollo de las relaciones laborales.

Es importante destacar, que se tiene conciencia de que este nuevo esfuerzo de modernización pasa por introducir una nueva cultura institucional a todo nivel jerárquico, en la que predominen los valores, pero por sobre todo, la responsabilidad social, que se tenga una visión clara de su rol con la sociedad a quienes se debe todo servidor público con sentido de pertenencia y que sienta el orgullo y satisfacción personal y profesional de ser empleado o funcionario público.

Antecedentes

La primera etapa de 1994 a 1999, se caracterizó por una marcada ausencia de un sistema informático de monitoreo y control que permitiera una eficiente administración de los recursos humanos, lo que llevó al Gobierno a buscar un primer acercamiento a la modernización de la gestión de los recursos humanos con la elaboración de un diseño conceptual básico del sistema y la adquisición del primer *software* especializado en materia de recursos humanos. Se dotó de 104 equipos de cómputo a las Unidades de



Recursos Humanos Institucionales, URHI, de un total de veintiséis instituciones y se capacitó a 651 técnicos.

Se levantó una base de datos de todos los empleados públicos para efectos de expediente personal y se definió un modelo básico del sistema de gestión de recursos humanos, que incluía los subsistemas de dotación de personal, administración salarial, organización institucional y desarrollo de personas. Al final de este proceso el Órgano Ejecutivo contaba por primera vez con una base de datos que le permitió conocer en detalle la configuración de su personal y dar respuesta a preguntas tales como. ¿Cuántos son?, ¿Donde están? y ¿Quiénes son?

Durante los años 1999 al 2001, la Secretaría Técnica de la Presidencia, trabajó en la definición de un nuevo modelo del sistema de gestión de los recursos humanos y del servicio civil, e inició un proceso para contratar una firma consultora internacional, que apoyara el proceso de modernización de los recursos humanos, y se elaboró un modelo cuya característica fundamental está basada en la administración por competencias en el nivel ejecutivo y en el desarrollo de la carrera administrativa basada en las competencias del personal.

El proyecto incorporó los siguientes subsistemas: clasificación de puestos; gestión del desempeño; retribución e incentivos; reclutamiento, selección y contratación de personas; desarrollo de competencias directivas; sistema de información del servicio civil del Órgano Ejecutivo.

En enero del 2002, dio inicio al proyecto con el apoyo de la firma consultora internacional, contratada para diseñar los subsistemas que sustentaron el proyecto.

Esta etapa se caracterizó por la incorporación de metodologías modernas, para lo cual la firma consultora trabajó durante el 2002, 2003 y parte del 2004 en el diseño de los subsistemas que conforman el sistema de gestión de los recursos humanos, así mismo se puso en marcha un programa de desarrollo de competencias directivas el que fue dirigido a 552 funcionarios del nivel directivo y gerencial del Órgano Ejecutivo.

Este proyecto permitió iniciar un cambio de cultura de los funcionarios capacitados, proporcionando herramientas de gestión de recursos humanos, lamentablemente este esfuerzo fue abandonado y archivado por el gobierno anterior.

Es bajo este marco de antecedente, que el gobierno actual retoma este proyecto, consciente de la importancia estratégica que tiene el mejorar la eficiencia de la administración pública, estructurando prácticas institucionales que fomenten en los funcionarios y las funcionarias la vocación por el buen servicio con base en el desarrollo de una carrera profesional sustentada en el mérito y la idoneidad.



Situación actual

Después de cuatro años, encontramos un servicio civil en donde:

- No existe una unidad central de gestión del empleo público.
- No existe una Carrera del Servicio Público, a pesar de la estabilidad y antigüedad de los servidores públicos.
- La Ley de Servicio Civil presenta vacíos e inconsistencias.
- Existe un desorden salarial que promueve inequidad y baja motivación.
- El mérito no se ha instado como práctica común en lo relativo al ingreso a la carrera.
- Existe al interior de los ministerios un alto grado de autonomía para la gestión de recursos humanos.
- La representación sindical en el ámbito del empleo público es limitada.
- Existen necesidades de fortalecer sus sistemas de información y/o tecnologías relevantes para la gestión.
- No se han desarrollado mecanismos activos de participación del empleado, comunicación ni políticas activas destinadas al “bienestar” y calidad de vida de los empleados.
- Predomina la visión del recurso humano como “gasto” y no como inversión en capital humano.

Acciones

Entre las acciones que ha llevado a cabo la Subsecretaría en el período de junio 2009 a la fecha se destacan las siguientes:

- El fortalecimiento de la estructura de la Subsecretaría en la unidad de profesionalización del servicio civil.
- Se ha retomado todo el trabajo desarrollado en materia de gestión de recursos humanos por la consultora internacional durante el 2002 - 2004.



- Se han creado los espacios de concertación con los sindicatos y se está desarrollando un diagnóstico.
- Se cuenta con un diagnóstico actualizado del estado del servicio civil y una propuesta para la implantación de metodología e instrumentos de gestión de recursos humanos.
- Se está trabajando en la conformación de una red estratégica de recursos humanos y en el fortalecimiento de la actual red de capacitación.

Avances

Tal y como se estableció en los Antecedentes del presente informe durante todo el período del gobierno anterior no existieron avances sustantivos excepto en algunas instituciones que por cuenta propia continuaron aplicando lo que se trabajó con la consultoría anterior, en este sentido.

Una de las primeras acciones desarrolladas fue la contratación de una consultoría para actualizar el diagnóstico de situación del servicio civil, realizando para ello una serie de entrevistas con actores claves; directores de las áreas de recursos humanos; mandos medios y comisiones del servicio civil que se conforman en cada una de las instituciones públicas; así como los miembros del Tribunal del Servicio Civil, cuya función es conocer en recursos de revisión; sindicatos y organizaciones de la sociedad civil vinculadas a los derechos laborales y asimismo, recuperar del archivo toda la documentación y productos desarrollados por la firma consultora durante los años 2002 al 2004, con el diagnóstico y la revisión del material elaborado por la consultora internacional, se elaboró un plan de trabajo que permitirá garantizar la implantación y continuidad de las metodologías desarrolladas, de acuerdo a las siguientes fases.

Primera fase

En vista de la ausencia de un ente rector, la Secretaría para Asuntos Estratégicos asumirá funciones normativas y velará por el establecimiento de metodologías, políticas, normas, procedimientos en materia de servicio civil.

En este sentido la Secretaría asumirá el rol de ente rector y velará por el cumplimiento y calidad en el diseño y aplicación homogénea del instrumental desarrollado para la gestión de recursos humanos por parte de las URHI.



Se preparará una propuesta de reforma a la Ley del Servicio Civil u otras leyes relacionadas para impulsar la profesionalización del servicio civil, proceso que se desarrollará con participación ciudadana y de las organizaciones laborales.

Segunda fase

Se elaborará una propuesta de estructuras organizativas básica de las URHI, respaldada por sus respectivos manuales y su reglamento, que serán consensuados y acordados con todas las URHI.

Se fortalecerán competencias a un equipo técnico que actuarán como agentes de cambio y brindará asistencia al interior de las instituciones para la implementación de metodologías y cambios normativos que se requieran.

Tercera fase

Esta fase permitirá el fortalecimiento institucional de las capacidades de gestión del talento humano mediante la implementación de prácticas, procedimientos y herramientas modernas de gestión del empleo público en el nivel central, con el respaldo de las siguientes actividades e instrumentos de gestión consensuado y acordado con todas las URHI.

- Conformar la red estratégica de Unidades de Recursos Humanos del Ejecutivo y fortalecer la red de capacitación y desarrollo interinstitucional.
- Diseño y elaboración del sitio *web* de la Red y consulta interinstitucionales.
- Elaboración y actualización de Manuales de Descripción de Puestos y Puestos Tipo del Órgano Ejecutivo, con sus respectivos perfiles de competencias.
- Elaboración e implementación del Manual de Gestión del Empleo por competencias.
- Perfiles de puestos para selección y contratación.
- Mecanismos de evaluación para el ingreso al Órgano Ejecutivo.
- Elaboración e implementación del Manual de Gestión del Rendimiento.
- Diseño de planes de desarrollo de carrera.
- Desarrollo de espacios de diálogo sindical.
- Actividades de sensibilización y formación laboral.



- Implementación de espacios de participación ciudadana

Asimismo, se elaborará una propuesta de política retributiva y de incentivos, así como la proyección financiera de los costos que conllevaría su implantación, para un período de cinco años, tanto para el personal de carrera administrativa y gerencial del órgano ejecutivo, desarrollando una actualización de:

- Valoración y clasificación por nivel de puesto.
- Clasificación por niveles retributivos.
- Actualización del estudio de mercado público.
- Elaboración de política retributiva y de incentivos.

Cuarta fase

Se caracteriza por el fortalecimiento de la Red de Capacitación y Desarrollo Interinstitucional, mediante el fortalecimiento de capacidades a los funcionarios y empleados que contribuyan a su crecimiento profesional y al desarrollo de las instituciones para las cuales prestan sus servicios, para esto se desarrollarán las siguientes actividades:

- Elaboración del Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación en base al modelo de gestión por competencias.
- Elaboración y validación de la política de Detección de Talentos y Personal Clave, integrando el segmento gerencial en especial.
- Desarrollo de política de gestión y seguimiento de Talentos y Personal Clave integrando el segmento gerencial en especial
- Elaboración del Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo de Carrera de la Administración Pública.
- Elaboración de políticas para la administración del Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo de Carrera.