

Implementación de un régimen de mérito en Costa Rica*

Dirección General de Servicio Civil**

CONTIENE UNA BREVE RESEÑA ACERCA DE LA HISTORIA Y LA ORGANIZACIÓN DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL EN COSTA RICA, SUS BASES CONCEPTUALES, NATURALEZA Y CARÁCTER DEL MISMO, FUNDAMENTO DEL SISTEMA DE MÉRITOS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.

Existen sistemas de Servicio Civil exitosos, en tanto y cuanto contribuyen a la gobernabilidad democrática de una nación.

Conozca la institución que busca la excelencia en el servicio público y resguarda los derechos de los servidores.

El Régimen de Servicio Civil

Es un sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos,

doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la administración pública, proteger los derechos de sus servidores, y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público.

* Documento presentado durante la “XII Reunión de Directores de Servicio Civil y de Recursos Humanos del Istmo Centroamericano: Las Reformas de Servicio Civil en Centroamérica y Tendencias Modernas en la Gestión del Empleo Público”, realizada del 27 al 30 de julio del 2004, en

Tegucigalpa, Honduras, y organizada por la Dirección General de Servicio Civil de la Secretaría de Estado del Despacho Presidencial de la República de Honduras, conjuntamente con el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

** Ministerio de la Presidencia de la República de Costa Rica.

Principios fundamentales

- *El mérito* como base fundamental en la administración del personal público.
- *Igualdad de oportunidades* en el empleo público para todo costarricense, sin considerar razones de orden político, religioso o de raza.
- *Igualdad, mérito, capacidad y publicidad* para los concursos de selección de personal.
- *Sistema de competencia* en la provisión de los cargos públicos para que los puestos sean ocupados por los mejores candidatos atendiendo únicamente a sus méritos.
- *Idoneidad y excelencia* en los nombramientos de servidores con exclusión de partidismos políticos, nepotismos o favoritismos de cualquier tipo.
- *Estabilidad no inamovilidad* en el cargo, de modo que el servidor no pueda ser removido, a no ser que incurra en causales de despido debidamente justificados, o por reducción forzosa de servicios.
- *Carrera administrativa*: promociones basadas en la excelencia de los servicios del funcionario y en sus cualidades personales.

Objetivos

Fundamentalmente es garantizar la eficiencia de la administración

pública, con el propósito de brindar un servicio excelente. De éste se derivan los siguientes:

- Proteger los derechos de los servidores públicos nombrados de conformidad con las disposiciones del Estatuto de Servicio Civil.
- Seleccionar, nombrar y promover a los servidores públicos, con fundamento en sus méritos e idoneidad comprobada.
- Garantizar la estabilidad de los servidores públicos, de modo que éstos progresen y se desarrollen en sus cargos y, solo sean destituidos por causa justificada.
- Asegurar el orden y la igualdad de oportunidades en la relación de empleo público.

Evaluación del Régimen: una perspectiva histórica

El desarrollo histórico del Régimen de Servicio Civil, puede visualizarse en varias etapas: una, correspondiente a la década de los cincuenta, en donde se da la creación y asentamiento del Servicio Civil de Costa Rica, posterior de una lucha de casi 30 años para obtenerlo. La situación no fue fácil, ya que se daba un cambio radical en la forma de administrar la planilla del Estado, en donde debían competir los méritos, la idoneidad, la transparencia contra el amiguismo, el compadrazgo y otros vicios.

En los sesentas, denominada período de consolidación, el que fue fundamental, ya que permitió fortalecer el régimen, como una institucionalidad, demostrando que las actuaciones transparentes, bajo el principio de legalidad, tendrían como resultados la eficiencia basada en la tranquilidad y confianza de los servidores.

Los decenios de los setentas y ochentas se consideraron como período de replanteamiento de los principios técnicos y administrativos de la institución. En esta etapa vienen a surgir nuevas corrientes administrativas y técnicas para la gestión de personal, y sobre todo la influencia de tratadistas norteamericanos, así como nuevos sistemas de comunicación y de tecnología informática, que obliga a efectuar cambios sustanciales en las técnicas aplicadas en los diversos procedimientos de la administración.

En estos primeros cuarenta años, la Dirección General de Servicio Civil, DGSC, órgano administrativo del sistema de recursos humanos del Poder Ejecutivo, va a fungir como una gran oficina de personal, centralizando una importante cantidad de tareas que debieron corresponder a las Unidades de Recursos Humanos.

A mediados de los ochentas se inició un tímido proceso de desconcentración funcional, que fue gradualmente avanzando hasta ensayarse algunos esquemas de descentralización

Finalmente, la década de los noventas se ha perfilado como de pro-

fundas reformas, obligadas por las circunstancias propias de la época.

Implementación del estatuto y nacimiento del Régimen de Servicio Civil en Costa Rica

En 1953 en Costa Rica se presentaba una inquietud de carácter técnico y legal, la que representaba una disyuntiva de determinar la conveniencia o no, de proceder con la inclusión de los servidores con plenos derechos, o bien, implementar un proceso que llevara a la definición de quiénes permanecerían dentro de un régimen, y los que no deberían incorporarse a él.

La decisión de nuestros gobernantes de esa época fue ingresar al Régimen de Servicio Civil a la totalidad de los puestos, así como a las personas o servidores que en ese momento los ocupaban, debiéndose tener al menos un modelo de clasificación de puestos que estableciera las diferencias entre ellos, así como los aspectos salariales.

No hubo en ese inicio un proceso de reclutamiento, ni de selección que pudiese establecer quién se quedaba con el puesto o quién tenía que irse, sino que ese tema quedó obviado. Este accionar en nuestro país, puede considerarse una decisión sensata tomando en cuenta varios aspectos, aunque quizás para esta época, o bien para otros países, se podría creer que el proceso llevado a cabo en Costa Rica no fue el óptimo. Sin

embargo, algunos elementos fundamentales que influyeron para tomar esa decisión, fueron, entre otros:

- Necesidad de iniciar el proceso, sin que mediaran dificultades posteriores o entrambamientos de carácter técnico o de otra naturaleza.
- Lograr el mejoramiento de los instrumentos técnicos de la administración, así como establecer un reglamento apropiado para la implementación del Régimen.
- En esos años, el sistema educativo en general, tanto en Costa Rica como en los otros países del Área, no ofrecían el suficiente personal calificado, que brindara a la administración candidatos con niveles de educación que pudiesen ser competitivos, o bien, dispuestos a trabajar para la administración pública.
- Bajo esa misma perspectiva señalada anteriormente, las diversas actividades o funciones del Estado, se sustentaban, en gran medida, en personas de experiencia, y por ello era necesario que continuasen en sus puestos por un tiempo.
- Nuestro país no contaba con sistemas válidos de selección o de medición de la idoneidad requerida, por lo que se debió incluir dentro de los aspectos prioritarios para el sistema.

Acciones que fortalecen o preocupan a un Régimen de Servicio Civil

Ley de Carrera Docente (1970)

Para el 4 de mayo de 1970 se adiciona la Ley No. 4564, que establece la incorporación de un Título Segundo al Estatuto de Servicio Civil, denominado sobre la "Carrera Docente". Este articulado implicó la incorporación del personal, del técnico y administrativo docente al Régimen de Méritos.

Este paso marca sin duda un hito en la historia, y sobre todo es un manifiesto de la intención de las autoridades de gobierno de fortalecer un régimen, que había venido colaborando con la gobernabilidad y la democracia de nuestro país, basado en funcionarios públicos escogidos por mérito, y sin intervención político-partidista.

Al establecerse esta Ley, las autoridades de gobierno ante la disyuntiva de buscar la fórmula ideal para su implementación, tomó una decisión similar a la que se había tomado 20 años atrás, la que consistía en incorporar todos los puestos docentes (llamado magisterio nacional) al Régimen de Servicio Civil, y con ello a los funcionarios que venían laborando en esos cargos.

Es importante destacar que en este caso, las características de administración o de la gestión de los recursos humanos, difiere con respecto a los denominados personal del Título I (puestos administrativos).

Estas diferencias se presentan entre otros elementos, en el diseño de la estructura ocupacional en donde por ley se da la clasificación de los puestos, así como el sistema de salarios que se debía establecer en el Sistema de Méritos para la Carrera Docente. El sistema de clases se define por rangos y está basado en la formación académica de los docentes, y por ende el sistema salarial es de forma horizontal, el que se incrementa, de acuerdo al crecimiento profesional de cada servidor, es decir, entre mayor formación académica tenga (diplomado, bachiller, licenciatura, etc.) mejor será su salario (base).

En lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección, se presentan variantes, pues deben considerarse los periodos lectivos de nuestro país, esto con la finalidad de no contrariar el proceso de educación de los niños y jóvenes educandos. De igual manera, el proceso de calificación en lo referente a la selección, está determinado por un orden descendente, según el interés de los oferentes, y en donde la ley señala la obligatoriedad de escoger al mejor calificado de acuerdo con sus prioridades.

Es necesario señalar, que si bien es cierto, esta incorporación fortalece a un Régimen de Méritos, también es importante indicar algunas deficiencias para su administración al pasar de los años. Tal es el caso de que al haberse establecido por ley el proceso de clasificación, el sistema salarial, así como el proceso de selección, se presenta la inconveniencia de no poder modificar el sistema, por lo que se

pierde en ciertos momentos la agilidad del proceso.

Las instituciones descentralizadas

Regresando a la década de los setentas, período importante por el resultado posterior del empleo público en nuestro país, en Costa Rica se crea en el Estado una estructura organizacional paralela a la que se tenía dentro del Poder Ejecutivo, cubierto por el Régimen de Servicio Civil. Por su naturaleza se definieron como instituciones autónomas, o bien descentralizadas.

Una característica de estas organizaciones, se refiere a que no son del Régimen de Servicio Civil. Además, su esquema organizacional define que será la autoridad superior una Junta Directiva, y también se nombrará un Presidente Ejecutivo que debe seguir los lineamientos establecidos por la Junta Directiva.

En lo referente a la gestión de los recursos humanos, se presenta una coyuntura interesante por su composición. Estas instituciones en sus albores usaban los principios fundamentales del Régimen de Servicio Civil de transparencia, igualdad, publicidad, idoneidad.

Lo sobresaliente, es que las diversas instituciones descentralizadas, que eran creadas por una ley, seguían o bien tomaban de base lo establecido por la DGSC para las

organizaciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, y en un momento dado muchas de ellas, hasta se consideraban homólogas a las instituciones del Régimen, principalmente en lo referente al aspecto de análisis ocupacional y salarial.

A finales de los setentas y mitad de los ochentas, la DGSC brindaba la asesoría técnica para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos a estas organizaciones. La participación se circunscribía al establecimiento de diversas herramientas para el desarrollo administrativo, concierne a la estructura organizacional requerida, la funcional y ocupacional. Además se participaba en el establecimiento de modelos de análisis ocupacional, salarial y de los procesos de selección del personal, sin obviar lo referente a la evaluación de desempeño y de reglamentos autónomos de servicio.

No obstante, la situación tuvo un viraje, el que se inicia con una marcada diferencia en las diversas acciones, principalmente en lo que se refiere al aspecto salarial y algunos componentes como beneficios de otra naturaleza, producto de resultados de diversas prácticas dentro de las instituciones descentralizadas, que no se dan en los entes centralizados del gobierno, como las convenciones colectivas, permitiendo establecer una serie de desigualdades en la materia de recursos humanos, siempre en beneficio de los servidores de esas organizaciones.

El aspecto salarial

Generalmente la problemática de un gobierno en torno a los salarios es compleja. En Costa Rica se generan controversias, discrepancias y discusiones en los diversos sectores del país, llámese autoridades de gobierno, gremios, asociaciones, diputados, sociedad civil, medios de comunicación e inclusive en los grupos de apoyo o de asesoría que conforman el gobierno.

Para nuestro país, de acuerdo con la información de la Oficina de Presupuesto Nacional, el rubro de "servicios personales" podría consumir cerca del 38% del Presupuesto del Gobierno Central, lo que determina que es uno de los renglones de mayor contenido.

Dentro del Régimen de Servicio Civil, en lo referente al sistema de salarios, durante varias décadas se ha podido mantener lo que se ha denominado un equilibrio interno en su sistema, buscando hacer justicia a la importancia relativa de los puestos, aceptando que todos los trabajos son importantes y necesarios para la organización en la consecución de los objetivos, descuidando en muchas oportunidades el equilibrio externo, por ser sistemas abiertos, centrando su accionar casi siempre en el marco del presupuesto y finanzas del gobierno.

El sistema en el que interactúan las actividades de administración de salarios o de compensaciones, proceden, impactan y se retroalimentan

en una interrelación de aspectos como la presupuestación, finanzas, motivación y el desempeño. No debe olvidarse la demanda de los empleados, el control gubernamental sobre los salarios, la acción de los gremios, y la capacidad financiera de la organización, entre otros.

Las negociaciones salariales

Para el sector privado se conforma la Comisión Nacional de Salarios, compuesta por el gobierno (Ministro o Viceministro de Trabajo y Seguridad Social, quien la preside y convoca a reunión); por los representantes de los patronos, y de los Trabajadores.

Las propuestas de alza salarial, se presentan por separado y por cada sector (generalmente se toma en cuenta la inflación), y por votación se determina el incremento (en algunos casos no es por consenso). Esta fijación es la que se publica en el diario oficial, considerándose como el salario mínimo para el trabajador del sector privado.

En el sector público el mecanismo es algo diferente. La mesa de negociación, que se define como la "Comisión Negociadora de Salarios del Sector Público", está compuesta por dos grupos, el gobierno, cuyos representantes son el Ministro o Viceministro de Trabajo y Seguridad Social, quien la preside, de Hacienda, de Economía, de la Presidencia y el Director General de la DGSC. Por parte del sector de los trabajadores se

apersonan las diferentes agrupaciones y asociaciones gremiales, ya sean éstas individuales o en federaciones (generalmente son 20 ó más representantes).

De igual forma que en el sector privado, se presentan las propuestas de alza salarial y otros puntos a revisar por la Comisión. En esta oportunidad, no es importante la fecha de conclusión, ya que el incremento se hace con pago retroactivo.

Efectuadas las reuniones y si se llega a un consenso, se publica el acuerdo como Decreto Ejecutivo y el pago se hará efectivo en el momento en que la DGSC emita las Resoluciones del caso, las que son de pago obligatorio para las instituciones cubiertas por el Régimen, y para las que no están incluidas, la Autoridad Presupuestaria (quien las regula), emitirá resolución extensiva de las emanadas por el Servicio Civil, o bien efectúa las propias para algunas de ellas. En todo caso, el incremento (por disposición del gobierno hoy en día), no puede ser diferente al establecido en la negociación salarial.

Los 'pluses' salariales

Uno de los mecanismos que se ha venido utilizando en nuestro país para disfrazar los incrementos salariales, cuando éstos por diversos motivos han perdido la estructura interna, es la asignación de *pluses* salariales. Esta misma fórmula es usada para conceder a los diversos niveles ocupacionales, grupos de disciplinas, o

simplemente a un grupo de servidores con características diferentes, que a criterio de autoridades, grupos gremiales o por ley se les otorgan, estableciendo con ello un desequilibrio, tanto interno como externo en el sistema salarial.

Se mencionan algunos de ellos sin ninguna indicación, por cuanto requiere de una explicación aparte. Así, nos encontramos con el aumento anual (antigüedad), prohibición, carrera profesional, salario escolar, incentivo de 200 días, disponibilidad, peligrosidad, riesgo policial, riesgo por altura, incentivo por confidencialidad, incentivo legislativo, horario alterno, triple jornada y otros.

Las convenciones colectivas

Costa Rica en su Constitución Política, establece que las convenciones colectivas tienen fuerza de ley, siendo también ratificado en la Ley General de la Administración Pública, que éstas están por encima de las leyes nacionales. Esta forma de administración viene a establecer grandes diferencias en el manejo de las diversas instituciones, y sobremanera en lo referente a la gestión de los recursos humanos, en donde se dan privilegios a quienes tienen convención colectiva, sobre las que por diversos motivos no ha sido posible establecerlas, siendo estas últimas principalmente las del Gobierno Central cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

Dentro de las instituciones que poseen convención colectiva, inclu-

sive existen diferencias en sus acuerdos, motivados por la forma, en el momento o tiempo en que se dan, quienes las negocian, y los intereses que se persiguen, lo que ha permitido que se establezcan también grandes diferencias.

Reflexiones

Se resumen los siguientes elementos:

- Por ser un régimen creado hace 50 años y establecido en la Constitución Política, el funcionamiento ha sido exitoso en la administración de un sistema de méritos.
- Con la visión a largo plazo, de quienes tuvieron la decisión de definir en ese momento, que la implementación considerara la inclusión de todos los puestos del Poder Ejecutivo, y al resto de los funcionarios, permitió la posibilidad de que el Régimen se fortaleciera y fuese un instrumento válido para la democracia y gobernabilidad del país.
- Al incluirse todos los puestos al Régimen, facilitó posteriormente que cada uno de los puestos que se crean en las diferentes instituciones, también sean introducidos, permitiendo cada vez más su fortalecimiento y de sobremanera la credibilidad en el sistema.
- Lo importante en Costa Rica es su consolidación durante medio

siglo de existencia, aunque en varias oportunidades aparecieron sus detractores aprovechando algunas debilidades, que siempre existen en un sistema.

- Un logro importante ha sido que la credibilidad como institución fue creciendo, convirtiéndose en una organización muy particular, cuya fortaleza radica en el reconocimiento de las diferentes agrupaciones, como la institución técnicamente responsable de la gestión de los recursos humanos en el sector público, y legalmente la que por delegación tiene el deber de regular aspectos como el análisis ocupacional, la selección de personal y el sistema salarial del sector público centralizado.
- El Régimen de Servicio Civil, ha sido fundamental para el desarrollo de los diferentes sistemas, para la gestión de los recursos humanos.

Mediante asesorías directas o bien mediante la colaboración de distintas formas, se han establecido estos sistemas, en las instituciones descentralizadas, siguiendo los esquemas de análisis ocupacional, salarial y de selección de personal, así como sus diversos sistemas de *pluses*.

En el Poder Legislativo, por ley expresa, el personal administrativo está bajo el Régimen de Servicio Civil, siendo esto también una muestra del fortalecimiento de éste.

Con respecto al Estatuto de Servicio Exterior, así como el Policial, la participación de la DGSC fue relevante, en el tanto en que participó no solo en la redacción de la Ley, sino en su implementación.

Actualmente, si bien es cierto no es obligatorio, a los Gobiernos Locales (más del 70%) se les ha dado asistencia técnica, como una muestra más de las virtudes y beneficios del Régimen de Servicio Civil, el que ha sido notorio en el sistema de control y aprobación de los presupuestos por la Contraloría General de la República.

Lecciones aprendidas

Las lecciones que se aprenden por experiencia, no son solo válidas con respecto a las virtudes o beneficios que se presentan, sino también de aquellas que se toman de los problemas, deficiencias o contrariedades acaecidas en la aplicación de un sistema o de un régimen. Por eso señalo algunas de ellas:

- Cuando la ley es rígida, no da oportunidad de desarrollarse plenamente, y esto aunado al pensamiento de las personas que ejecutan los modelos, circunscritos a un pensamiento totalmente legalista, que no permite la flexibilidad, resulta ser aún más difícil.
- El copiar un sistema, sea éste de selección, análisis ocupacional, o normalmente de evaluación de

desempeño, presenta dificultades de aplicación, en el tanto que no siempre se tienen las mismas características, o se dan en ambientes organizacionales y culturales diferentes a las de origen.

- Establecer *pluses* salariales, para justificar deficiencias en el sistema, o bien para ocultar el salario real de los servidores.
- El fijar incentivos salariales ligados a la evaluación de desempeño de los servidores, provoca desvirtuar la finalidad o filosofía de su establecimiento (aumento anual, carrera profesional).
- Efectuar un proceso de descentralización, sin haber desarrollado las diferentes herramientas, así como el modelo requerido para el buen funcionamiento.

Observaciones generales

Por lo expuesto se señalan algunas observaciones que pueden permitir una mejor implementación y desarrollo de un régimen que está en sus inicios.

- Buscar que la redacción de la ley sea general y no específica en las diversas áreas de desarrollo del Régimen. No incluir detalles en la ley, sino que para eso es el reglamento, tales como sistemas

de salarios, de clasificación o de selección de personal.

- Que la ley al ser general, también no debe ser rígida, sino que debe haber un ingrediente fuerte de flexibilidad para su interpretación y ejecución, y sobre todo con claridad.
- Incorporación de los puestos en su totalidad al Régimen de Servicio Civil.
- Establecer un reglamento que permita la efectividad en la respuesta ante los cambios administrativos, ambientales y otros.
- Evitar hasta donde sea posible los nombramientos temporales o interinos, solo los necesarios.
- Mantener la equidad en los salarios de toda la administración pública.
- Eludir el establecimiento de *pluses* salariales innecesarios.
- Impedir incentivos salariales, y si los hay no ligarlos a la evaluación del desempeño.
- Buscar siempre las mejores prácticas, pero no copiarlas, sino adaptarlas.
- Con respecto a la evaluación del desempeño debe indicarse lo que se pretende evaluar, nunca sus factores y menos las ponderaciones, esto debe ir vía resolución o decreto.

Aportes a la gobernabilidad democrática

Específicamente, este Régimen trajo un cambio en la cultura de las organizaciones y de la ciudadanía en general, pues el acceso al empleo público ya no se sustentaba en el padrinazgo, sino en el mérito de los postulantes a ocupar cualquier tipo de cargo, prevaleciendo la oportunidad y la equidad. El método científico de selección de personal que se implementó, y que aún persiste, garantiza en buena medida el cumplimiento de estos principios.

De igual manera, los demás aspectos de la gestión de personas (ARH) aplicada por el Régimen, han permitido a los empleados públicos integrarse a una carrera administrativa que estimula su profesionalización y mejoramiento de sus competencias, con el propósito de cumplir con el encargo constitucional de velar por la eficiencia del gobierno.

Bajo esta filosofía y a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, este sistema de carrera ha aportado al país bases fundamentales para su desarrollo, al devolver a la sociedad personas con capacidad y recursos para su movilización social, lo que impulsó como nunca a la clase media, fortaleciéndose con ello los valores democráticos. En estas condiciones, la gobernabilidad de la Nación se basó en la estabilidad política, que garantizó el afianzamiento y evolución del régimen democrático representativo. Así se llega al presente siglo con nuevos retos, ya no solo locales o nacio-

nales, sino también regionales y mundiales.

El aumento y heterogeneidad de la población, la globalización del mercado, el desarrollo de la tecnología de la información, la velocidad del cambio en el turbulento medio internacional, entre otras variables, promueven nuevos conflictos y desafíos al gobierno y a la sociedad en general, que deberá reinventar sus valores, normas y creencias para asumir la responsabilidad de su bienestar y desarrollo, acorde con el nuevo concepto de gobernabilidad, dirigido a la democracia participativa, donde la ciudadanía cobra su verdadera relevancia, con derechos, pero también con deberes en la solución de sus problemas y la satisfacción de sus necesidades. A todo esto, debe responder el Régimen de Servicio Civil.

Este encuentro es oportuno, y cobra especial relevancia en un momento en que se nos presenta una valiosa coyuntura para acercarnos más a los niveles de desarrollo humano que deseamos alcanzar, ahora que el poder ya no se encuentra en la tierra, ni en la riqueza mineral, ni en la industrialización, sino en el conocimiento y en la capacidad de las personas, porque es en ellas en donde está nuestra riqueza, en su capital social.

La evolución de los recursos humanos, entendidos éstos en un sentido amplio, reflejan lo que está pasando en todos los ámbitos: cuestiones que afectan a la gente, a las organizaciones y al propio desarrollo de un país. La función de los recursos

humanos ocupa cada vez más una misión paralela a los grandes cambios y tendencias recientes que afectan el desarrollo.

El viejo modelo de Estado empezó a evidenciar fallas en la década de los ochentas, como la excesiva burocratización que absorbe un porcentaje muy alto de recursos financieros, una rigidez institucional para adaptarse a las necesidades de las comunidades; duplicidad de funciones o descoordinación entre las instituciones encargadas de brindar servicios sociales; alejamiento y una mala prestación de servicios a la comunidad; y la negativa concepción de que los ciudadanos son “beneficiarios”, y no “participantes” en la determinación de necesidades y búsqueda de soluciones. En definitiva, hablamos de estructuras gubernamentales mecánicas, rígidas, y fragmentadas.

Es importante hacer un alto y reflexionar sobre lo actuado, y pensar en lo que a nivel mundial se ha considerado sobre la reforma del servicio civil, como uno de los elementos o componentes indispensables para la modernización del Estado. Constituyéndose asimismo, como pieza fundamental del Estado Democrático de Derecho.

Papel de los recursos humanos en el marco de las tendencias actuales

Debemos ser cuidadosos y no caer en la trampa de defender un servicio civil, basado en mantener prácti-

cas de sistemas uniformes, inflexibles y con estructuras rígidas para la gestión de los recursos humanos, que no permiten en muchas ocasiones el desarrollo institucional, ni del potencial humano.

Todo ello, nos permite a los que hemos estado en esta lucha por más de tres décadas, tratar de comprender su importancia dentro de la organización del Estado, pero también debemos ser conscientes de la necesidad de lograr su modernización o su reforma, para enfrentar los cambios propios de los tiempos actuales.

En este sentido, se señalan cinco aspectos que desde mi perspectiva deben estar presentes en la estructura del Estado, y de esta forma comprender el papel que deben desempeñar los recursos humanos.

- *El Estado al Servicio de la Persona*

La democracia participativa hace necesaria la descentralización para promover la división del poder y el surgimiento de más centros para la toma de decisiones, para que más personas tengan acceso al poder y nos puedan obligar a los gobernantes a rendir cuentas para evitar la concentración y el abuso del poder.

- *El Fomento de la Descentralización y la Participación Ciudadana*

La participación como el elemento esencial para impulsar el desa-

rollo y la democracia en el mundo. Los beneficios de adoptar diseños participativos en la programación, en la gestión y la evaluación de programas.

- *Recuperar la Gobernabilidad*

La pérdida de confianza y credibilidad de los ciudadanos en las instituciones políticas, obedece en buena medida, a que las funciones esenciales de éstas se han venido desnaturizando. En consecuencia estas instituciones se ven imposibilitadas de cumplir satisfactoriamente con las demandas y aspiraciones de los ciudadanos.

- *Impulso de una Cultura Solidaria*

Los recursos humanos deben inculcar líderes y seguidores comprometidos en una relación dinámica, de interacción, pero líderes que infundan la libertad para toda actividad creativa y positiva, para toda forma de auto expresión y de auto conocimiento.

- *Ética, Transparencia y Rendición de Cuentas*

La corrupción, además de las pérdidas materiales que causa, genera una ira absolutamente justificada. Estas pérdidas exceden la suma del beneficio personal que el corrupto obtiene a través de la misma. La corrupción entonces distorsiona la economía en su conjunto, y hemos visto como en gran parte es responsable de que se descuiden necesidades fundamentales, como alimentación, salud y educación; erosiona la justicia; aleja la inversión extranjera; y estigmatiza a muchos funcionarios públicos honrados con el sello de corruptos. Por último, quizás lo más importante, es que arremete los valores y principios de nuestro pueblo.

No cabe duda que la ética y la moral de las instituciones debe estar fundamentada en una educación cívica de alta calidad, en una actitud responsable y vigilante, y en la transparencia de la acción gubernamental con el respaldo de la sociedad civil ◇