

---

SINTETIZA LAS ACCIONES DE MODERNIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, ESTIPULADAS EN LA RECIENTE LEY No. 476, CUYA APROBACIÓN ES DE NOVIEMBRE DEL 2003, INDICANDO LOS AVANCES CONCERNIENTES A LA FASE DE INSTRUMENTACIÓN DE LA MISMA.

### **Antecedentes**

Ante la ausencia de una política pública homogénea, que orientara la normativa y regulación de los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos del sector público, se desarrolló la tendencia de darle tratamiento disperso, como parte residual de otras políticas.

El Gobierno de Nicaragua, consciente de que, a pesar de los esfuerzos realizados en este sentido no había logrado la formulación y aplicación de una política pública específica, y del significado estratégico para el mejoramiento de la actuación del Estado, de cara a la prestación de servicios públicos de calidad a la ciudadanía, en 1994, mediante Acuerdo Ministerial N° 13-94 del Ministerio de Finanzas, creó la Dirección General de la Función Pública, DIGEFUP, para dar solución al problema y respuesta a la ausencia de una instancia rectora de la administración y gestión de los recursos humanos del sector público.

La creación de esta instancia administrativa se produce en el marco de la implantación del Programa de Reforma y Modernización del Sector Público, con el propósito de dar coherencia a las disposiciones en materia de personal, e ir consolidando un sistema de administración de la fuerza laboral del sector público, que sentara las bases para su modernización,

---

\* 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 Hacienda y Crédito Público de la República de Nicaragua.

estableciéndose además, como la contraparte del Proyecto de Reforma del Servicio Civil y Carrera Administrativa, para cuya ejecución, el gobierno suscribió un Convenio de Crédito (IDC 2690-Ni) con la Asociación para el Desarrollo Internacional, IDA, del Banco Mundial, BM.

Esa primera etapa se desarrolló entre 1996 y 1998, a través de la DIGEFUP, contando con el financiamiento mencionado, el apoyo administrativo de la Unidad de Coordinación del Programa de Reforma y Modernización del Sector Público, UCRESEP, y el soporte técnico de la Consultora Internacional CINCORP-HAY.

Los principales resultados fueron el diseño de: el Modelo de Función Pública, el Sistema de Clasificación de Puestos de la Administración del Estado, y las Metodologías de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos; la elaboración del Anteproyecto de Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y su Reglamento; un Sistema de Información del Servicio Civil que automatizara los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos; así como la transferencia tecnológica orientada al desarrollo de capacidades técnicas del personal de la DIGEFUP, y de las instancias de recursos humanos de las instituciones suscriptoras de Acuerdos de Reestructuración Institucional.

Con el propósito de dar continuidad a las acciones que se habían realizado, y de preparar condiciones que faciliten el proceso de Modernización del Servicio Civil, en abril del 2000 se

creó la Unidad Ejecutora del Proyecto de Reforma del Servicio Civil, dependencia jerárquica y funcional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, MHCP, financiada con recursos provenientes del BM, a través del Crédito Desarrollo Institucional (IDC 2690-Ni), el que finalizó el 30 de junio del 2001.

Ante la imposibilidad de cumplir la condición de aprobación de la Ley, establecida por el BM para continuar financiando el Proyecto de Reforma del Servicio Civil, el MHCP en coordinación con la UCRESEP, presentaron al BM una estrategia de funcionamiento del Proyecto de Reforma del Servicio Civil, incluyendo a éste como un elemento del fortalecimiento institucional. Esta propuesta fue aprobada a través del Crédito Modernización para la Gestión Económica (EMTAC 3314-Ni), por el período de un año, comprendido del 1° de julio del 2001 al 30 de junio del 2002.

Como consecuencia de la permanencia de condiciones que trascienden de los aspectos técnicos y del ámbito de competencia del Poder Ejecutivo, que limitaron la discusión y aprobación de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, las instituciones mencionadas, en representación del Gobierno de Nicaragua, nuevamente solicitaron al BM, la flexibilización de la condicionante de aprobación de esta Ley, para evitar la cancelación de funcionamiento del proyecto, extendiéndose el plazo de aprobación a diciembre del 2002.

Sin embargo, ante el contexto político y previendo la imposibilidad de

cumplir con la aprobación de la Ley en el plazo establecido, en noviembre del 2002 se realizaron gestiones ante el BM, con el propósito de posibilitar la continuidad del trabajo que el personal del Proyecto de Reforma del Servicio Civil estaba ejecutando en las instituciones de la administración del Estado, con el acuerdo de buscar la forma jurídica que permitiese la implantación homogénea de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en las instituciones del Poder Ejecutivo.

Conforme a lo anterior, la aprobación de este instrumento debía producirse a más tardar el 28 de febrero del 2002, plazo que fue posteriormente prorrogado por el BM, ante la comprensión objetiva de que su elaboración y aprobación, requería de la participación, discusión y consenso de distintas instituciones del Estado, estableciéndose como nueva fecha el 30 de junio del 2003.

Igualmente este plazo no fue cumplido, siendo hasta el 19 de noviembre del 2003, que se aprobó la Ley N° 476: Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, publicada en el Diario Oficial "La Gaceta", el 11 de diciembre del 2003.

### **Situación actual**

La aprobación de esta ley y su posterior publicación, marca un hito en la historia de Nicaragua, y de forma particular en la de la administración pública, creando las bases jurídicas para la implantación de un Régimen

de Servicio Civil sobre la base del mérito.

Aún cuando la aprobación implica la culminación de una etapa importante, al mismo tiempo marca el inicio de otra más relevante todavía: el proceso de implantación, tarea que de acuerdo al contenido de la Ley, le corresponde dirigir al MHCP, a través de la DIGEFUP, como instancia rectora del Sistema de Servicio Civil.

Por las razones antes señaladas, el MHCP a partir de julio del 2003, define como parte de su estrategia la integración del Proyecto de Reforma del Servicio Civil a la DIGEFUP, y para llevarla a cabo inicia el proceso de articular las capacidades técnicas y operativas de los recursos con que ambas instancias cuentan, para asegurar la efectiva implantación del Régimen del Servicio Civil en las instituciones de la administración del Estado del ámbito de la ley.

### **Resultados del trabajo**

Durante el período julio 2003 - junio 2004, los resultados comprenden la integración de los esfuerzos desarrollados, tanto desde el Proyecto de Reforma del Servicio Civil, como desde la DIGEFUP, ambas instancias del MHCP, institución responsable de la Reforma del Servicio Civil de Nicaragua.

### **Marco Jurídico del Servicio Civil**

Una de las actividades fundamentales desarrolladas en el marco

de Reforma del Servicio Civil, ha sido la aprobación de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, que implicó un amplio proceso de revisión y consulta hasta lograr el mayor consenso posible, y culminar con su aprobación. Este proceso tuvo como resultados:

- *Revisiones técnicas; estudios comparativos con leyes del Servicio Civil; presentaciones y consultas de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa* a diputados, organizaciones sindicales, gremiales y de la sociedad civil, en coordinación con la Comisión de Justicia de la Asamblea Nacional y el Consejo Nacional de Planificación Económica y Social, CONPES.
- *Elaboración de propuesta de Normativa de Gestión de Recursos Humanos del Poder Ejecutivo:* la que fue revisada por el Ministerio del Trabajo y la Secretaría de Asuntos Jurídicos de la Presidencia de la República, como una medida alternativa para la implantación del Régimen en este poder, en caso que no se aprobara la Ley en el período establecido.
- *Diseño del Plan de Capacitación sobre la "Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa":* con la finalidad que el personal involucrado en la implantación del régimen, conozca aspectos generales del contenido de la ley e implicaciones de su aplicación, comprenda sus beneficios, se comprometa y apoye el proceso.

Este plan fue dirigido a personal de diferentes niveles de las instituciones y de los poderes del Estado por lo que el contenido, metodología, y carga horaria de los seminarios, se adaptaron a las características de cada uno de los grupos beneficiados con el mismo.

- *Desarrollo del Plan de Capacitación sobre la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa:* teniendo como resultado la ejecución de 28 acciones de capacitación, con una duración total de 191 horas, en las que se contó con la participación de 959 personas, pertenecientes a 82 instituciones del ámbito de la ley, entre poderes del Estado, ministerios de Gobierno Central, entes autónomos, desconcentrados, descentralizados y gobiernos municipales, así como organizaciones sindicales y de la sociedad civil, y medios de comunicación radial y televisiva.

A través de estos eventos se capacitó a personal de los poderes del Estado y de las instituciones de la administración del Estado, así como a personal técnico de las instancias de recursos humanos de las mismas, dirigentes nacionales sindicales y de las secretarías de organización y de asuntos laborales de éstas.

- *Plan de Comunicación y Divulgación de la Ley:* En el Primer Semestre del 2004, se desarrolló una Consultoría para su diseño

definiéndose, entre otros aspectos: etapas o fases, objetivos, población meta, acciones, ejes, mensajes, medios a utilizar y costos, considerando diferentes alternativas. La ejecución del Plan no se ha iniciado por corresponder a la etapa siguiente del proyecto y por no disponer de los recursos necesarios.

- *Publicación de la Ley:* se editaron 3000 ejemplares de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, además se publicó en la página web del MHCP, para facilitar el acceso a los usuarios.

Se diseñó y editó el CD Oficial de la Ley 476: "Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa", conteniendo la Ley y las presentaciones desarrolladas en el proceso de capacitación, el que fue entregado a las instituciones para facilitar el desarrollo de la capacitación sobre la misma en las instituciones de la administración del Estado.

- *Elaboración de Anteproyecto de Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa:* con la participación de los técnicos y especialistas de cada una de las áreas, del Comité Técnico de la DIGEFUP y funcionarios de la Secretaría de Asuntos Jurídicos de la Presidencia de la República, estando actual-

mente pendiente de aprobación mediante Decreto Presidencial.

### ***Definición del Modelo Organizativo y Funcional de los Órganos de Competencia del Servicio Civil***

A través de consultoría desarrollada por CINCORP- HAY, y de conformidad con lo establecido en la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y su Reglamento, se desarrolló de forma conjunta un Plan de Trabajo para la definición de un Modelo Organizativo y Funcional de los Órganos del Servicio Civil, cuyos resultados fueron validados en un taller realizado con personal técnico de la DIGEFUP y del Proyecto de Reforma del Servicio Civil.

En conjunto con la Consultora Internacional, y mediante la incorporación de las observaciones técnicas realizadas, se completó una propuesta del Modelo Organizativo y Funcional que comprende: misión, rol, estructura orgánica y funciones de los órganos siguientes:

- Comisión de Apelación del Servicio Civil
- Comisión Nacional del Servicio Civil
- Dirección General de la Función Pública
- Instancias de recursos humanos de las instituciones

### **Definición del Modelo Organizativo y Funcional de las instancias de recursos humanos**

Con el propósito de que las instancias de recursos humanos puedan desempeñar el rol, que el nuevo Régimen del Servicio Civil les ha definido a través de la Ley y el Reglamento, desde el Proyecto de Reforma del Servicio Civil se realizaron acciones orientadas a la descripción del Sistema Organizativo y Funcional de las mismas. Entre las principales se pueden mencionar:

- *Diagnóstico organizacional de las instancias de recursos humanos de las instituciones del Poder Ejecutivo:* realizado con base a una muestra de ocho instituciones, que permitió identificar: ubicación orgánica, composición del personal en términos de calidad y cantidad, estructura organizativa y de puestos, funciones que ejecutan y metodologías utilizadas para la gestión de los recursos humanos, así como las principales fortalezas y debilidades que poseen para la implantación efectiva del Régimen de Servicio Civil sobre la base del mérito.
- *Diseño del Sistema Organizativo y Funcional de las instancias de recursos humanos del Poder Ejecutivo:* realizado con base en los resultados del diagnóstico, definiéndose tres modelos de estructuras organizativas tipo, de acuerdo a criterios previa-

mente establecidos, en correspondencia a las características y particularidades de las instituciones.

- *Elaboración del Manual de Funciones de las instancias de recursos humanos:* dirigido a cada uno de los tres modelos organizativos diseñados. Comprende la definición de las funciones de las áreas y de los puestos, de acuerdo a las estructuras organizativas tipo.

Como parte de la consultoría desarrollada por la CINCORP-HAY en el Primer Semestre del 2004, para la definición del Modelo Organizativo y Funcional de los Órganos del Servicio Civil, también se ejecutaron acciones orientadas al dictamen de éste para las instancias de recursos humanos de las instituciones del ámbito de la Ley, teniendo como base los resultados del trabajo desarrollado por el Proyecto de Reforma del Servicio Civil en la etapa anterior. Las principales acciones fueron:

- *Diagnóstico de las instancias de recursos humanos del ámbito de la Ley:* incluyendo a todas las instituciones, debido a que ante la ampliación del espacio del servicio civil a todos los poderes, era de suma necesidad conocer la situación de las instancias de recursos humanos de los diferentes poderes, de los entes autónomos y descentralizados, así como de las alcaldías municipales y gobiernos autónomos regionales.

La realización de este trabajo se hizo mediante la aplicación auto-administrada de un cuestionario y reuniones técnicas con los responsables de las instancias de recursos humanos, en las que se dieron a conocer los propósitos y contenidos del cuestionario, y se validó y completó la información brindada por cada institución, contando con la asistencia técnica de los consultores.

La recopilación y análisis de la información obtenida a través de las técnicas utilizadas, permitió tener un diagnóstico objetivo de las instancias de recursos humanos de las instituciones del ámbito de la Ley, identificando: nivel de autonomía de la institución, con base a las leyes que la crearon; tamaño y ámbito de acción; número y tipo de empleados, en correspondencia a los conceptos definidos en la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa; composición del personal de la instancia de recursos humanos, en términos de calidad y cantidad; estructura organizativa y funcional; de puestos y labores que realizan cada uno de ellos; nivel de desarrollo de las funciones de gestión de los recursos humanos y de las metodologías utilizadas para cada uno de los sistemas; así como las principales fortalezas y debilidades que poseen para la implantación efectiva del Régimen de Servicio Civil sobre la base del mérito.

- **Diseño de Modelos Organizativos Tipo:** Con base a la realidad de las instituciones del ámbito de la Ley se diseñaron tres modelos organizativos para las instancias de recursos humanos, con el propósito de que éstos puedan ser aplicables a la realidad de cada una de las instituciones, identifiquen el quehacer de las instancias de recursos humanos con la estrategia de la institución, les permitan mayor autonomía en la toma de decisiones y propicien el desempeño efectivo de las funciones que el nuevo marco jurídico establece.

### ***Estrategia de implantación del Régimen del Servicio Civil***

Con la entrada en vigencia de la Ley, la implantación del Régimen del Servicio Civil es una tarea inminente y prioritaria para la que se deben crear todas las condiciones, demandando la definición de una estrategia orientada a que ésta se desarrolle de forma progresiva, tal como lo establece la Ley y que, además, se realice de manera coherente y armónica, respetando la secuencia lógica de la implantación de los sistemas.

- **Diseño de Estrategia de Implantación del Régimen del Servicio Civil:** se desarrolló una consultoría para definir la estrategia de implantación velando además, porque ésta resulte lo menos traumática posible, tanto para las instituciones como para los servidores públicos. La estrategia

diseñada establece las etapas o fases de ejecución, los requerimientos básicos para cada una de ellas, las actividades a realizar y el cronograma de implantación de los sistemas, en las diferentes instituciones del ámbito de la Ley.

- *Elaboración de Manuales de Procedimientos:* igualmente, con el objeto de crear condiciones para la implantación, el Proyecto de Reforma del Servicio Civil elaboró los Manuales de Procedimientos del Sistema de Clasificación de Puestos y de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, los que se hicieron en concordancia con las metodologías diseñadas, e incluyendo el enfoque de género en las políticas de aplicación.

Actualmente están siendo revisados y ajustados conforme a lo establecido en la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, así como a la Estrategia de Implantación, Modelo Organizativo y Funcional de los Órganos del Servicio Civil y Modelo Conceptual del Sistema de Carrera, para ser validados y posteriormente capacitar sobre los mismos a las instancias de recursos humanos.

- *Estudio de Línea de Base para la Implantación del Régimen del Servicio Civil:* desarrollado con el propósito de conocer las condiciones existentes e identificar las barreras o limitaciones que se pueden encontrar en el proceso

de implantación, para tomarlas en consideración en el diseño de la estrategia, incluyendo acciones orientadas a superarlas y/o disminuirlas.

### **Clasificación de puestos de la administración del Estado**

En correspondencia al Modelo del Servicio Civil de Nicaragua, el Sistema de Clasificación de Puestos constituye la base fundamental de todos los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, por lo que su implantación ha sido una prioridad de la Reforma del Servicio Civil, y ha demandado la concentración de esfuerzos conjuntos de éste y de la DIGEFUP, obteniéndose los siguientes resultados:

- *Descripción de puestos:* en coordinación con las autoridades superiores y las instancias de recursos humanos de las instituciones de la administración del Estado, se realizó el proceso de análisis y descripción de puestos en seis instituciones, que sumadas a las anteriores, hacen un total de 22.

Este proceso ha implicado el desarrollo de capacidades institucionales para lo que se han capacitado equipos técnicos, que funcionan como contraparte durante el mismo.

- *Análisis y valoración de puestos:* este proceso se ha desarrollado en 20 instituciones de la administración del Estado, al igual que la

validación y entrega de resultados. Como producto, a cada uno de los puestos valorados, se le ha asignado el nivel de complejidad correspondiente, ubicándolo en la escala de Clasificación de la Administración del Estado.

- *Clasificación de puestos:* como parte de este proceso, en 22 Instituciones se han identificado los puestos propios y comunes, y se han clasificado de acuerdo a los servicios en que se ubican (Directivo, Ejecutivo y Operativo). Además, se han conformado las familias funcionales y puestos tipo de los cargos propios de 12 instituciones, las que constituyen insumos fundamentales para la definición de rutas profesionales de las carreras propias de la administración del Estado.

Como resultado, se han definido 14 familias funcionales, siendo éstas:

- Finanzas del Estado
- Organización y Recursos Humanos
- Servicios Médicos
- Soporte Técnico Sanitario
- Servicios de Salud Analíticos y Científicos
- Transporte e Infraestructura
- Protección Familiar y Sectores Vulnerables
- Estudios Territoriales
- Cultura

- Promoción del Deporte
- Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Gestión de los Recursos Naturales
- Industria y Comercio
- Empleo y Salario

- *Implantación de los Manuales de Descripciones de Puestos:* a través de la DIGEFUP, se ha realizado la implantación de los Manuales de Descripciones de Puestos en 14 instituciones de la administración del Estado, lo que ha implicado: la elaboración de nuevas descripciones para su análisis, revisión y control de calidad; actualización de denominaciones en la Nómina Fiscal y del Clasificador de Cargos del Estado, mediante la incorporación de las denominaciones resultantes de la implantación del Manual de Descripciones de Puestos, depuración y eliminación de denominaciones no utilizadas.

### ***Diseño de Sistema de Carrera***

Con el propósito de crear condiciones técnicas y operativas para la incorporación de los servidores públicos a la Carrera Administrativa, el Consorcio HAY desarrolló una consultoría para el Diseño del Sistema de Carrera, con base a la Ley, al Reglamento y a la realidad de las instituciones de la administración del Estado, obteniendo los siguientes resultados:

- *Revisión y Análisis de Familias Funcionales y Puestos Tipos:* Primeramente, se realizó en las siete instituciones detalladas y a las que se les hicieron los ajustes y correcciones necesarias:

- Ministerio Agropecuario y Forestal, MAGFOR
- Ministerio del Ambiente y de los Recursos Naturales, MARENA
- Ministerio de Transporte e Infraestructura, MTI
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público, MHCP
- Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC
- Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales, INETER
- Ministerio de Salud, MINSAL

- *Definición del Modelo Conceptual del Sistema de Carrera:* como resultado de la consultoría y del trabajo conjunto, desarrollado con el personal del Proyecto asignado como contraparte técnica, se definió el Modelo Conceptual del Sistema de Carrera, que comprende:

- *Perfiles de los puestos:* se definieron criterios técnicos para su sistematización y homogenización, comprendiendo la elaboración de perfiles de: acreditación (mínimo), provisión (deseable) y competencias.
- *Rutas Profesionales:* se definieron los criterios técnicos

para el diseño de las rutas profesionales de la Administración del Estado.

- *Desarrollo del Modelo Conceptual:* con base a los criterios técnicos definidos como parte del Modelo Conceptual, se determinaron los perfiles de los puestos propios de las siete instituciones, comprendiendo: Perfiles de acreditación (para servidores públicos activos) y de Provisión para cada uno de los puestos existentes en la institución. Igualmente se definieron las rutas profesionales de esas siete instituciones, identificando los puestos que integran las rutas de las Carreras Propias.

- *Diseño del Proceso de Acreditación:* con base al contenido de la Ley, y con el propósito de garantizar la incorporación de los servidores públicos activos, a la Carrera Administrativa, se diseñó el proceso de acreditación, a través del cual se dará cumplimiento a los criterios técnicos definidos como parte del Modelo Conceptual del Sistema de Carrera. El proceso diseñado establece: requerimientos, mecanismos e instrumentos para su efectiva ejecución.

### **Sistema Retributivo de la Administración del Estado**

De acuerdo al Modelo de Servicio Civil de Nicaragua, el Sistema Retributivo, tal como lo expresa la Ley,

es el elemento fundamental de motivación de los servidores públicos, y por tanto, demanda de la definición de una política retributiva con base a los principios de igualdad, equidad y competitividad, para lo que se requiere de un conocimiento objetivo, de las prácticas retributivas de las instituciones de la administración del Estado, razón por la que se han realizado acciones que permitan lograrlo, entre las que se destacan:

- *Actualización del Mercado Retributivo Privado:* actividad realizada debido a que constituye la base de referencia para el análisis de la práctica retributiva y de la competitividad, en las diferentes instituciones de la administración del Estado. Se efectuó con base a una muestra de 50 empresas representativas del sector privado de Nicaragua.
- *Estudios de Mercado Retributivo:* se elaboraron en 14 instituciones de la administración del Estado, permitiendo identificar las prácticas retributivas, las inequidades internas, y la situación de las retribuciones con relación al mercado privado, así como el cálculo económico de la aplicación de la tabla retributiva de referencia, sobre la base de diferentes alternativas. Los resultados de estos estudios han sido presentados en 12 instituciones.
- *Análisis Comparativo de la Competitividad Retributiva Interinstitucional:* realizado con base a la información retributiva de siete instituciones de la administra-

ción del Estado, permitiendo identificar las diferentes prácticas retributivas a lo interno de la misma, así como las inequidades existentes.

- *Diagnóstico del Sistema Retributivo del Sector Público:* ejecutado a través de una consultoría, teniendo como insumos fundamentales los productos elaborados por el Proyecto y la DIGEFUP, instancias que además, brindaron su colaboración y suministraron información retributiva. Como resultado se obtuvo un conocimiento más amplio de la situación retributiva del sector público de Nicaragua, la que fue objeto de análisis comparativo con las realidades de otros países de Centroamérica, y fundamentan las propuestas de escenarios de una política retributiva para el sector público nicaragüense.

### **Diseño de sistemas informáticos**

A través del Proyecto de Reforma del Servicio Civil se han diseñado herramientas informáticas para facilitar la gestión, uso y explotación de la información, como apoyo para la implantación de los Sistemas de Clasificación de Puestos y de Gestión de Recursos Humanos. Entre éstos tenemos:

- *Diseño de Sistema Automatizado de Descripción de Puestos de la Administración del Estado:* es alimentado sistemáti-

camente con la información de las descripciones de puestos de las instituciones en las que se va concluyendo el proceso; a la fecha existen en la base de datos 2.763 registros de descripciones pertenecientes a 22 instituciones, permitiendo la agilización del proceso de análisis y valoración, elaboración y estandarización de perfiles, diseño de rutas profesionales, así como la realización de consultas diversas sobre aspectos relativos a las mismas.

- **Diseño de Base de Datos de Estudios Retributivos:** su creación obedeció a la necesidad de disponer de información sobre la situación retributiva de las instituciones del ámbito de la Ley, para facilitar el análisis de los estudios retributivos, orientados a la definición de una política retributiva para los servidores públicos.

Actualmente se dispone de la información de 36 instituciones de la administración del Estado, incluyendo entes autónomos y descentralizados, con un total de 80.892 registros. De éstos, se encuentran actualizados 64.992, correspondientes a 15 instituciones del Poder Ejecutivo, de las cuales se realizó un consolidado que refleja conceptos salariales, montos y tipo de personal. Además se concluyó el proceso de validación y actualización de los resultados de valoración, expresados en puntos HAY y Nivel de Complejidad de los Puestos.

- **Diseño del Sistema de Registro de Capacitación:** demandado con el propósito de disponer de la información relativa a la capacitación desarrollada y/o recibida por los servidores públicos, así como para facilitar la realización de consultas y elaboración de informes sistemáticos y especiales. Para su diseño se identificaron los requerimientos y se analizaron los principales instrumentos que se utilizan en los procesos de capacitación, además de los reportes e informes que se producen periódicamente.

A esta fecha se concluyeron las fases de: definición de requerimientos, diseño de base de datos, diseño y desarrollo de interfaz de usuario, quedando únicamente pendiente la definición de los informes estándar, y la validación y ajustes de las fases anteriores, con información de prueba.

### ***Sistema de Información del Servicio Civil, SISEC***

Fue diseñado con el propósito de contar con una herramienta informática que integre los Sistemas de Clasificación y de Gestión de los Recursos Humanos y propicie el uso, manejo y explotación de la información, facilitando la toma de decisiones relativas a la gestión y desarrollo de los servidores públicos. Sin embargo, los avances tecnológicos, la necesidad de integración de éste con otros sistemas informáticos existentes en el MHCP,

así como la aprobación de la Ley del Servicio Civil y el Diseño del Sistema de Carrera, demandan de la actualización de este sistema, para lo que se han desarrollado las siguientes actividades:

- *Diagnóstico del Software del SISEC:* realizado con el fin de conocer su situación, y sugerir los cambios y acciones necesarias para su adecuación a los avances tecnológicos, sistema de comunicación e integración con los otros sistemas informáticos.
- *Readecuación del Software del SISEC:* se está desarrollando una Consultoría de parte del Consorcio HAY, de la que se espera obtener la definición del Modelo Conceptual del Sistema, con las directrices claras para su desarrollo.

### **Implantación del Régimen del Servicio Civil**

El MHCP, como órgano rector del Servicio Civil y la DIGEFUP, en particular, tienen en el corto plazo la misión histórica de iniciar la implantación del Régimen del Servicio Civil sobre la base del mérito, y con ello el cambio de cultura en la administración del Estado, tarea que verdaderamente hará posible la transformación y modernización del Estado, erradicando el sistema de padrinazgo, el clientelismo político y todos los vicios que éste conlleva, y que tanto daño ha causado a las personas y a nuestra

sociedad, revirtiéndose en el mejoramiento de la gestión pública y la prestación de servicios de calidad a la población.

Esta tarea requiere de voluntad política, pues no basta con que exista un marco jurídico que obligue a su ejecución, es necesario un verdadero compromiso del personal dirigente de las instituciones, que se exprese en la asunción de las responsabilidades que el nuevo rol les establecen, y en el respaldo y apoyo incondicional a las instancias de recursos humanos, para que igualmente puedan cumplir su rol de manera efectiva.

Involucra además a las instancias de recursos humanos, las que jugarán un papel fundamental, ya que el Modelo de Servicio Civil tiene un alto componente de descentralización y en ellas recae la responsabilidad directa de la implantación del Régimen, debiendo además, convertirse en instancias especialistas y asesoras del personal dirigente en materia de gestión de recursos humanos.

Es importante destacar el rol estratégico que juegan los dirigentes de las organizaciones sociales y sindicales, pues constituyen instrumentos poderosos de cambio social, lo que los convierte en un apoyo importante para la transformación de la cultura administrativa y de la sociedad, elemento indispensable para la efectiva implantación de un régimen de servicio civil sobre la base del mérito y la capacidad.

La gobernabilidad democrática demanda no solo de instituciones sólidas y eficaces que respondan a las

necesidades de la población, y que promuevan la equidad en la prestación de los servicios públicos, sino que demanda también de organizaciones sociales y sindicales que, con espíritu crítico y constructivo, contribuyan al fortalecimiento de las instituciones públicas y al desarrollo de una sociedad civil organizada, dinámica y capaz de supervisar la gestión estatal y privada.

La implantación del Régimen del Servicio Civil sobre la base del mérito

es por tanto, una tarea que la sociedad y la historia nos han asignado a todos, y en la que estamos comprometidos para hacer posible el mejoramiento de la capacidad de gestión, incremento de los niveles de rendimiento y mejor utilización de los recursos del Estado, expresados en la prestación de servicios públicos de calidad, en respuesta a las demandas y necesidades de la población, todo ello contribuirá al fortalecimiento de la institucionalidad y del sistema democrático ◊