

# Proyecto de Reforma del Sistema de Recursos Humanos. Gobierno de El Salvador\*

Secretaría Técnica  
de la Presidencia\*\*

RESUME LOS PRINCIPALES LOGROS QUE EL GOBIERNO DE EL SALVADOR HA ALCANZADO DESDE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO, EN EL DESARROLLO DE UN PLAN INTEGRAL DE REFORMA EN MATERIA DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL, ORIENTADO A CREAR Y DESARROLLAR LAS BASES Y PROCESOS NECESARIOS PARA ESTABLECER UNA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

## INTRODUCCIÓN

El Gobierno de El Salvador está empeñado en llevar adelante una serie de reformas importantes para lograr un desarrollo hacia un Estado regulador y definidor de políticas; un Estado

descentralizador, que fomente la participación privada en la prestación de los servicios; que sea compacto y eficiente, con procesos y sistemas racionalizados y automatizados, capaz de fortalecer el Estado de Derecho y la seguridad de los agentes económicos y de los ciudadanos.

Las reformas efectuadas y las que actualmente se encuentran en ejecución, se pueden agrupar por generaciones de la siguiente manera:

- Reformas de primera generación "Estabilización Económica y Ajuste Estructural"
  - Política monetaria
  - Estabilización de la tasa de cambio

---

\* Documento presentado durante la "XI Reunión de Directores de Servicio Civil y de Recursos Humanos del Istmo Centroamericano: Carrera Administrativa y Gobernabilidad", del 20 al 23 de agosto del 2002, en Panamá, República de Panamá, y organizada por la Dirección General de Carrera Administrativa de la Presidencia de la República de Panamá, conjuntamente con el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

\*\*Presidencia de la República de El Salvador.

- Política de crédito
- Control de inflación
- Control y reestructuración de la deuda externa
- Políticas para controlar la deuda externa
- Reforma arancelaria
- Eliminación de barreras no arancelarias
- Reformas de segunda generación "Fortalecimiento de Política Monetaria y Económica"
  - Reforma del Banco Central de Reserva
  - Sistema de Inversiones Públicas
  - Fortalecimiento de la superintendencia del Sistema Financiero
  - Creación de Superintendencia de Valores
  - Reforma Tributaria
- Reformas de tercera generación "Regulación-Desregulación"
  - Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI)
  - Marcos Regulatorios: telecomunicaciones, puer-
- tos, electricidad, transporte, agua
- Participación del sector privado: telecomunicaciones, puertos, electricidad, transporte, agua
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones
- Ley de Medio Ambiente
- Nuevo Sistema de Pensiones
- Derecho de propiedad intelectual
- Reforma Judicial
- Reglas de competitividad y protección al consumidor
- Reformas de cuarta generación "Capital Humano y Gestión Institucional"
  - Reorientación del gasto público para el combate a la pobreza
  - Reforma del Sector Educación
  - Reforma del Sector Salud
  - Reforma del Sector Transporte
  - Transformación Agroempresarial
  - Combate a la Corrupción

- Participación Ciudadana
- Seguimiento de la Gestión Gubernamental
- Descentralización
- Reforma del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Todas las reformas son vistas como un sistema, de tal forma que son de igual importancia, aunque se han ido desarrollando según los momentos más adecuados para cada una de ellas. La reforma del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos cuenta con el total apoyo político y financiero del gobierno.

## **SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El presente Modelo de Gestión toma como punto de partida, la actual situación de la gestión de los recursos humanos en el seno del Órgano Ejecutivo. Y se habla de "situación" porque, no se puede hablar con propiedad de un verdadero modelo de gestión de sus recursos humanos sino, más bien, de una serie de prácticas más o menos generalizadas de las Unidades de Recursos Humanos de las Instituciones, URHIs. A pesar de que no existe un modelo, las prácticas mencionadas si responden a un

patrón, cultura o modo de hacer, que se caracteriza por las siguientes notas:

### **Gestión de denominador**

En la mayoría de las instituciones se lleva a cabo lo que podríamos llamar una gestión de recursos humanos "de denominador". Así, se gestionan los recursos humanos más como un costo que como una inversión, y el énfasis de sus actividades se encuentra en reducir el costo y no siempre supone una prioridad aumentar el talento y la eficacia de las personas ("numerador"), a través de la utilización de herramientas de reclutamiento, retribución, gestión del desempeño, etc.

### **Preponderancia del control presupuestario**

La concepción de la gestión de recursos humanos como gestión de denominador, conduce a que el control presupuestario sea la actividad que se realiza de manera más técnica y rigurosa. Esto además, influye en el resto de prácticas de gestión de recursos humanos que se analizan y desarrollan, en algunas ocasiones, en función del control presupuestario.

El Ministerio de Hacienda, como es lógico, ejerce el papel de ente garante del control presupuestario y aglutina la emisión y control

de las políticas de personal comunes y homogéneas a todas las instituciones: control de plazas, clasificación, etc.

Buena prueba de ello, son las atribuciones conferidas al Ministerio de Hacienda por la Ley de Salarios: autorización de utilización de plazas que queden vacantes en el transcurso de la ejecución presupuestaria, y la plena justificación por las instituciones del uso de las plazas estrictamente necesarias; o la obligatoriedad para todas las instituciones de las disposiciones que el Ministerio de Hacienda emita en materia de administración de personal.

El control de los montos presupuestados (por ejemplo, a través de la Ley de Salarios), no consigue garantizar que ese monto está distribuido racionalmente o de forma coherente con las prioridades del gobierno en materia de personal. Por otra parte, la lógica presupuestaria puede no coincidir con la organizativa, y de desarrollo de determinadas funciones de una institución.

### **Ausencia de un Modelo de Gestión de Numerador**

La otra cara de la moneda de los puntos anteriores, es que la administración no tiene una perspectiva "de numerador" acerca del recurso humano, por tanto, tampoco cuenta con un modelo integral para su gestión: como costo y como

inversión, como denominador y como numerador.

Pero no solo, no se cuenta con un modelo que integre las dos visiones sobre el recurso humano, sino que tampoco con sistemas de gestión integrados y que se retroalimenten unos a otros.

Por ejemplo, la actual clasificación de puestos no es un instrumento pensado para la segmentación de los distintos colectivos de empleados y para determinar políticas, procedimientos y prácticas diversas para ellos. Por el contrario, la clasificación se entiende y se usa "en clave" del control presupuestario.

### **Perspectiva de corto plazo y dificultad de anticipación**

La preponderancia del enfoque presupuestario "contagia" de una cierta lógica anual la actual administración de recursos humanos, y resta visión a largo plazo sobre las necesidades del gobierno y del Estado en materia de personal.

Esa lógica anual y la ausencia de un modelo integral de gestión dificulta, además, la anticipación y proactividad en el diseño e implantación de políticas de personal que han de surtir resultado, necesariamente, en el mediano y largo plazo.

Ello, obviamente, es más importante cuando hablamos de la

gestión de los segmentos claves de personal (directivos y gerentes), que son los responsables de "hacer realidad" las transformaciones que el gobierno quiere producir en el país.

Mientras que sí se cuenta con un único ente garante del rigor en el control presupuestario (Ministerio de Hacienda), no ocurre lo mismo con el ente encargado de garantizar la gestión estratégica y anticipativa del recurso humano, que vele por que se haga lo necesario para conseguir en el futuro la atracción, retención, motivación y eficiencia del talento imprescindible para el correcto funcionamiento del Estado.

### **Heterogeneidad de políticas, criterios y sistemas de gestión**

La falta de un modelo integral de gestión de recursos humanos y de un ente que lo regule, transmita, fortalezca y modifique cuanto haga falta, ha conducido a que la mayoría de instituciones se planteen de forma aislada dar respuesta al reto de contar con sistemas modernos.

Estas iniciativas independientes no necesariamente aseguran una homogeneidad de criterios, principios, herramientas o metodologías y, evidentemente, no suponen una optimización del gasto.

### **Marco normativo disperso y parcial**

El marco normativo de la gestión de los recursos humanos está compuesto por demasiadas normas concurrentes en cuanto a su objetivo, pero con aspectos diferentes que impiden contar con un marco normativo claro e integral, que regule la gestión de los recursos humanos del Ejecutivo como un todo, aunque con características específicas para cada segmento.

Frente a esta situación es clara la voluntad del gobierno de impulsar una transformación y modernización en la gestión de los recursos humanos, y como prueba es el inicio del Proyecto de Reforma financiado por el Banco Mundial.

Para ello, el gobierno ya ha dado pasos importantes y cuenta con el Sistema de Información de Recursos Humanos, SIRH, como base de datos que ayudará a realizar la transformación de manera ordenada.

### **ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La gestión eficaz de los recursos humanos en la administración pública, exige la concurrencia de cinco elementos fundamentales que en su conjunto conforman el Modelo. Estos componentes son:

## **Políticas de recursos humanos**

Éstas son instrumentales a las políticas públicas en general, y estarán condicionadas por un conjunto de factores ajenos a su propio ámbito. Las decisiones que el gobierno tome en materia presupuestaria, el entorno económico del país, las reformas institucionales que se implanten, las presiones sociales y de los propios servidores públicos, las transformaciones en el modelo de Estado son, entre otros factores de los que se derivarán una u otra política en materia de recursos humanos.

A las más altas autoridades del gobierno corresponde, por sus implicaciones y repercusiones en todo el quehacer gubernamental, tomar las decisiones sobre las políticas rectoras de los recursos humanos en la administración, tales como los montos salariales que se pagarán a cada nivel de servidores, la implantación de retribución variable, la inclusión de una determinada entidad dentro del Régimen de Carrera Administrativa, la inversión en formación y su naturaleza, la implantación de un nuevo modelo de gestión, etc.

Las políticas de recursos humanos requieren de una cierta estabilidad en su aplicación, para comprobar si realmente son un instrumento eficaz para facilitar el resto de políticas públicas decididas por el gobierno. Y es por ello, que es necesario contar con instituciones responsables de gestionar

estratégicamente los recursos humanos del Órgano Ejecutivo, y realizar los ajustes necesarios para que sean una palanca y no un freno al resto de políticas.

## **Marco normativo e institucional**

Para asegurar la eficacia en la gestión estratégica de los recursos humanos como palanca del resto de políticas públicas, se requiere de un marco normativo e institucional específico.

Por una parte, es preciso contar con leyes y normas inferiores que definan, de forma coherente y armónica, los conceptos, creen las instancias, atribuyan las competencias, describan los procesos de gestión y establezcan derechos y obligaciones en materia de recursos humanos.

Por otra parte, se necesita una serie de instituciones, definidas por el marco normativo, que apliquen aquel conjunto de leyes y normas con atribuciones claramente distribuidas.

### *Marco normativo*

Para asegurar el nivel estratégico y durabilidad de las normas de rango superior, y que necesitan un mayor consenso para su aprobación y modificación, éstas deben recopilar solamente lo esencial del Sistema de Gestión de Recursos

Humanos: principios, características generales de los sistemas de gestión, marco institucional, derechos y obligaciones aplicables, etc.

Al mismo tiempo, para asegurar que la gestión estratégica de los recursos humanos, pueda adaptarse a nuevos desarrollos en enfoques y metodologías o a circunstancias cambiantes preservando los fundamentos del sistema, los aspectos de procedimientos y operativos, deben dejarse a normas de rango inferior.

Por otra parte, la eficiencia en la gestión de los recursos humanos demanda que el marco legal se caracterice por su claridad, sencillez y coherencia global. En tal sentido, la nueva legislación de la materia debe propiciar la simplificación de la normativa existente (caracterizada por la existencia de múltiples leyes y reglamentos parciales), para evitar la ambigüedad y contradicciones innecesarias, facilitando la articulación de los distintos regímenes laborales del Órgano Ejecutivo.

### *Marco institucional*

Las instituciones, cuyas atribuciones y ámbito de actuación deberán quedar claramente establecidos por el marco normativo, actuarán básicamente en tres planos:

- Definición de políticas y sistemas de gestión estratégica.

- Gestión operativa.
- Arbitraje de los conflictos entre los derechos del Estado y de los servidores públicos.

Estas instituciones, para poder asegurar el efectivo cumplimiento de las leyes y políticas definidas, deben ser dotadas de la autoridad necesaria para cumplir su cometido, del apoyo político para fortalecer su papel institucional y de los mecanismos de coordinación pertinentes. Pero además, deberán contar con los recursos humanos, los presupuestos y los medios técnicos necesarios para desarrollar sus funciones con eficacia, eficiencia y efectividad.

Por último, las instituciones que operan en los tres planos deben garantizar, tanto el interés superior del Estado en generar un funcionamiento eficiente, como el respeto de los derechos de los ciudadanos y servidores públicos.

### **Gestión estratégica de los recursos humanos**

Las políticas de recursos humanos deben ser fijadas por el gobierno, pero su realización solamente podrá ser el resultado de una gestión proactiva, enérgica, coordinada e innovadora por parte de los funcionarios responsables de la gestión de recursos humanos.

En tal sentido, los mandos de los entes rectores y de las unidades de recursos humanos institucionales no pueden ser meros administradores de personal, sino verdaderos gerentes con objetivos claros y estrategias definidas, protagonistas esenciales del surgimiento de una nueva cultura institucional y de un servidor público de nuevo tipo. Sin esta gestión estratégica, las políticas del gobierno se quedarán en el papel, los sistemas se aplicarán en lo formal y rutinario, la iniciativa irá languideciendo y los objetivos de la reforma del Estado no se alcanzarán como está previsto.

### **Sistemas de gestión**

Son los instrumentos técnicos y metodológicos que organizan y permiten realizar la gestión de los recursos humanos, conforme a las políticas definidas por las autoridades correspondientes. En otras palabras, los sistemas sirven para "saber qué está pasando", tomar las decisiones más correctas y que éstas "se conviertan en realidad".

A cada régimen laboral correspondería un conjunto de sistemas integrados entre sí, con la característica común de permitir la aplicación de políticas diferenciadas a cada uno de los segmentos en que se organice ese régimen.

Los sistemas de gestión de los recursos humanos que el modelo considera indispensables son los siguientes:

- Sistema de Clasificación de Puestos, determina el número, la importancia relativa y la naturaleza de los puestos del Órgano Ejecutivo.
- Sistema de Provisión de Puestos, establece las vías y requisitos para acceder y promover dentro de la administración pública.
- Sistema de Retribución, define los conceptos, estructura y políticas retributivas que determinan la remuneración de cada colectivo y servidor público.
- Sistema de Gestión del Desempeño, permite evaluar los resultados obtenidos por los servidores públicos en el desempeño de sus labores.
- Políticas y Programas de Desarrollo, no constituyen un sistema propiamente dicho, pero son función clave de las entidades responsables de la gestión de los recursos humanos a nivel central, y en cada una de las instituciones para dotar al Estado de funcionarios idóneos y capaces.

### **Soporte informático de los Sistemas de Gestión**

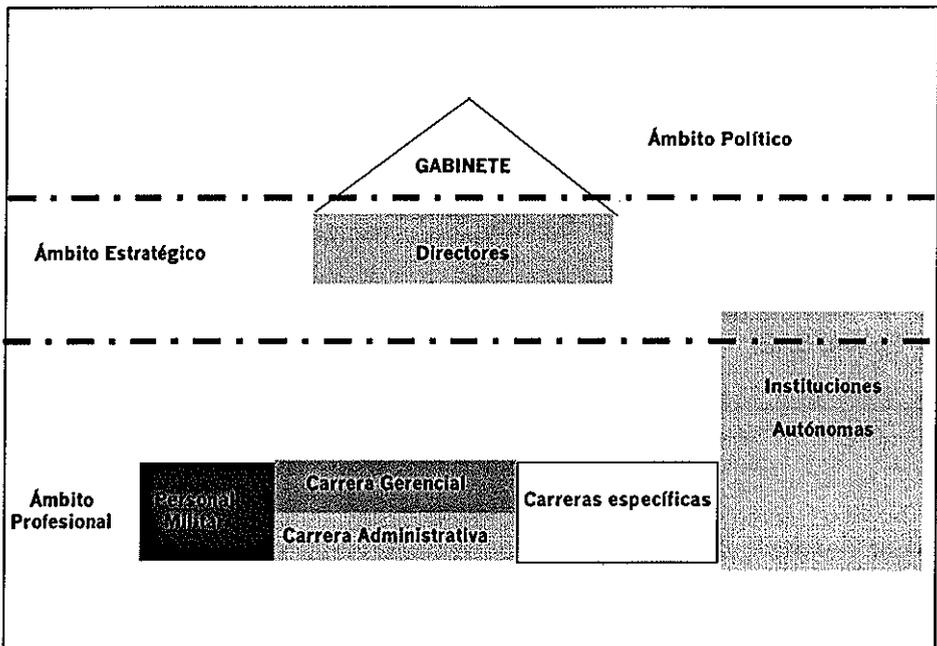
En una organización del volumen y complejidad de la administración pública, los sistemas de

gestión de los recursos humanos requieren para su óptima explotación, contar con el soporte de un sistema de información moderno, que permita su integración y su conexión con otros sistemas (fundamentalmente de control financiero).

Un sistema que explote óptimamente las capacidades de la plataforma tecnológica ya disponible, es una verdadera herramienta de dirección que permite a las instancias responsables de la gestión de los recursos humanos las siguientes ventajas:

- Tomar decisiones oportunas sobre las variables claves de personal con base a información en tiempo real.
- Facilitar la implantación de los sistemas de gestión.
- Reducir el tiempo de los procesos de administración de personal y a la vez, el número de errores de proceso.
- Realizar pruebas de sensibilidad de diferentes políticas para simular su impacto en las distintas variables: presupuesto, número de puestos, etc.

### ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PEG Y CARRERA ADMINISTRATIVA



Fundamentado en el criterio funcional, se excluyen del ámbito de aplicación del Sistema:

- Otros Poderes y Órganos Constitucionales diferentes al Ejecutivo.
- Las Fuerzas Armadas.

- Las Instituciones Autónomas.

Con base al criterio organizativo, se excluyen del ámbito de aplicación del Sistema:

- Cargos políticos y de confianza personal.
- Carreras específicas.

## PERSONAL COMPRENDIDO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Directivo del Ejecutivo</li> <li>• Personal de Carrera Gerencial, PCG</li> </ul>	<p>PEG</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio Técnico del Ejecutivo, STE</li> <li>• Servicio de Apoyo del Ejecutivo, SAE</li> </ul>	<p>CARRERA ADMINISTRATIVA</p>

Esta categoría incluye a los funcionarios con responsabilidad directa en la planificación, dirección, coordinación y evaluación de programas institucionales y en la administración de los recursos asignados para su ejecución.

Por su naturaleza son puestos que aunan un componente directivo (máximos responsables de un área de una institución), con un componente político dada su cercanía con los ministros y viceministros y su necesaria sintonía con el programa político de estos últimos.

Pertenecen a este segmento los Directores y Subdirectores Nacionales, Directores y Subdirectores Generales, Gerentes Generales, Directores Ejecutivos, Directores o Gerentes Regionales y/o Departamentales de ministerios, o entidades descentralizadas subvencionadas o puestos con cualquier otra denominación con la responsabilidad mencionada.

Coherentemente con el respeto impuesto por la Constitución a la independencia de los otros poderes del Estado y de los Órganos Constitucionales, no se integrarían en el Personal Directivo del Ejecutivo el personal Legislativo, Judicial, Fiscalía, Procuraduría, Corte de Cuentas, Consejo Central Electoral y Municipalidades.

## **El Personal Directivo del Ejecutivo, PDE**

### *Alcance y naturaleza*

Son cargos de naturaleza estratégica, supeditados directamente a los Ministros y Viceministros, que asumen funciones de dirección en la gestión pública del Ejecutivo, (por ejemplo, Directores Nacionales, Directores Generales y cargos de responsabilidad y naturaleza similar). La identificación específica de los puestos que integran este segmento se hará a través del Sistema de Clasificación.

Su responsabilidad principal es la gestión de los negocios públicos con vinculación directa con los objetivos estratégicos del Programa de Gobierno. Son los puestos que dicen qué hacer y cómo hacerlo.

### *Objetivos del Estado con relación al PDE*

Reunir un grupo de funcionarios poseedores de competencias directivas y gerenciales desarrolladas, identificados con las políticas y enfoques de los dirigentes del gobierno, con alto nivel profesional y capacidad de pensamiento estratégico, para dirigir eficientemente las distintas áreas funcionales del gobierno.

La tarea principal del gobierno en este sentido es, reclutar directivos de alta capacidad estratégica y confiabilidad política.

## **Personal de Carrera Gerencial del Ejecutivo**

### *Alcance y naturaleza*

Agrupar aquellos puestos de naturaleza profesional y de carácter gerencial con funciones de liderazgo técnico y mando superior, responsables de la implantación de las estrategias y políticas definidas por los Ministros, Viceministros y Personal Directivo del Ejecutivo.

Su responsabilidad principal es organizar y mantener la continuidad de la actuación de la administración pública conforme a los parámetros exigidos. Son los puestos que mandan hacer.

Para el conjunto de puestos de naturaleza gerencial, la clave debe estar en conseguir gerentes cualificados que gestionen y coordinen con eficiencia los asuntos públicos encomendados. Por ello, las políticas a medio y largo plazo han de estar dirigidas a lograr la mejor adecuación de perfiles, y, profundizar en programas de capacitación directiva.

### *¿Quiénes lo constituyen?*

Al tratarse de puestos cercanos al nivel directivo de naturaleza estratégica, adquieren especial relevancia en las tareas profesionales de la administración. Sus funciones, son las más importantes en el ámbito profesional y corresponden a puestos de carácter gerencial o

técnico de muy alto nivel. La identificación específica de los puestos que integran este segmento se hará a través del Sistema de Clasificación.

En su calidad de puestos profesionales, el mérito y la capacidad deben estar garantizados y, a tales efectos, los candidatos a titulares deben poseer un perfil profesional que corresponda con los requerimientos exigibles para el desempeño del puesto.

Los titulares de estos puestos, junto con el colectivo de personal Directivo del Gobierno, PDG, son fundamentales para llevar a cabo la transformación institucional y cultural en el Estado. Ellos están llamados a ser los líderes naturales del personal de Carrera Administrativa y por su posición, ubicada entre los que desarrollan las políticas y definen las estrategias y el personal técnico y administrativo del gobierno, tienen el papel crucial de hacer que las cosas ocurran, es decir, de mover las instituciones para que se cumpla efectivamente la voluntad política de los electos.

#### *Objetivos del Estado con relación al Servicio Gerencial*

La prioridad del Estado en este personal es establecer una gestión estratégica para atraer, retener y desarrollar el talento gerencial.

Así, es fundamental constituir un núcleo de funcionarios con un alto nivel de conocimientos téc-

nicos y gerenciales, comprometidos con el servicio público, de convicciones democráticas y apegados a la Ley, creativos e innovadores en sus propuestas, orientados a la consecución de resultados, con claras competencias de liderazgo, capacidad de adaptación a los cambios y, especialmente, para ajustar rápidamente a sus departamentos con las prioridades marcadas por sus superiores.

La tarea principal del Estado para cumplir este objetivo es, atraer, retener y desarrollar el talento gerencial.

### **Servicio Técnico del Ejecutivo**

#### *¿Quiénes lo constituyen?*

Bajo la dependencia de los puestos de la Carrera Gerencial y de dirección administrativa, se integran los responsables de la prestación objetiva y técnica de los servicios públicos. Estos puestos a menudo tienen la competencia de interpretar y aplicar las normas, o bien les corresponde el análisis de situaciones complejas para recomendar y aplicar el mejor curso de acción.

Por su naturaleza son de carácter técnico, y generalmente requieren que sean profesionales graduados, en algunos casos, con títulos superiores como Posgrados y Maestrías.

El papel del grupo técnico es asegurar la prestación de los servicios del Estado con altos niveles de calidad y eficiencia, de acuerdo a las estrategias e instrucciones definidas por sus superiores y a las normas establecidas.

#### *Objetivos del Estado en la gestión del Servicio Técnico*

El objetivo principal del Estado en relación con este grupo, consiste en dotar a la administración pública de un colectivo de profesionales capaces de cumplir cabalmente con las responsabilidades encomendadas, preocupados por mejorar constantemente su eficiencia, dedicados al servicio público, disciplinados y respetuosos de los derechos de los ciudadanos. La clave en la selección de este personal es la capacidad técnica y de coordinación de personas para el caso de los mandos medios.

La tarea principal del Estado para alcanzar este objetivo es incorporar a los mejores profesionales y propiciar su desarrollo en la Carrera Administrativa.

#### **Servicio de Apoyo del Ejecutivo**

##### *¿Quiénes lo constituyen?*

Integran este grupo, los responsables de las tareas administrativas y de la ejecución de los procedimientos, generalmente bajo la

dependencia de puestos del Grupo Técnico y de mandos medios. Se incorporan también, los que ejecutan actividades propias de un oficio o profesión poco compleja. La ejecución adecuada de tareas, bajo supervisión directa en la mayoría de los casos, es el contenido básico de su actividad.

#### *Objetivos del Estado en la gestión del Servicio de Apoyo*

Las políticas de personal en este grupo, además de garantizar la ejecución adecuada de las tareas, deben apuntar a mantener el volumen de puestos más ajustado posible a las necesidades organizativas.

El ente rector del sistema, se ocupará especialmente de analizar las necesidades de planilla, número de plazas, cuestiones organizativas y políticas del tamaño de las instituciones.

La tarea principal del Estado con relación al "Servicio de Apoyo" es, garantizar el cumplimiento eficiente de sus funciones con el mínimo de personal.

#### **Los Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos del PEG y la Carrera Administrativa**

A continuación se expone el contenido de los sistemas de gestión aplicables al PDE y a la Carrera Administrativa (ámbito del Proyecto de Reforma) ◊

## CUADRO RESUMEN

	Selección	Retribución	Desempeño	Cese	Desarrollo
Personal Directivo del Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libre nombramiento</li> <li>Posible intervención de Ente Rector, como asesor</li> </ul>	<p>Niveles de equidad competitiva con el mercado privado</p> <p>Posible bono salarial</p>	<p>Indicadores sobre vinculación de sus resultados con los objetivos marcados por el Gobierno.</p>	<p>Libre remoción.</p>	<p>Participación en programas de desarrollo directivo.</p> <p>El Ente Rector gestiona el proceso.</p>
Carrera Gerencial	<p>Gestiona el proceso el Ente Rector.</p> <p>Adecuación al perfil.</p> <p>Convoca a candidatos internos y externos.</p> <p>Selección por mérito; competencias y desempeño en su caso.</p> <p>El Ente Rector propone tema a la autoridad que debe nombrar.</p>	<p>Rangos por nivel por experiencia y desempeño</p> <p>Competitiva con el mercado privado</p> <p>Posible asignación de incentivos variables según desempeño</p>	<p>Sujeto a sistema de gestión del desempeño.</p> <p>Evaluación de resultados alcanzados.</p> <p>Indicadores de eficiencia gerencial y del impacto del estilo de dirección en el clima laboral de su dependencia.</p>	<p>Causas disciplinarias.</p> <p>Desempeño insuficiente.</p> <p>Incumplimiento de requisitos del grupo.</p> <p>Dimensionamiento.</p>	<p>Programas de capacitación y desarrollo en gestión directiva.</p> <p>Información de los sistemas de gestión del desempeño.</p> <p>Gestión compartida del Ente Rector y URHIs.</p>
Servicio Técnico del Ejecutivo	<p>Gestiona el proceso la URHIs, siguiendo normativa del Ente Rector.</p> <p>Convocatoria pública.</p> <p>Adecuación al perfil.</p> <p>Méritos y pruebas objetivas sobre capacitación técnica.</p> <p>La URHI, propone al candidato a la autoridad que debe nombrar.</p>	<p>Equitativa según nivel de clasificación</p> <p>Rangos por nivel, según experiencia y desempeño</p> <p>Comparable con el mercado</p>	<p>Sujeto a sistema de desempeño sencillo y de bajo costo.</p> <p>Factores de desempeño pasados en competencias.</p>	<p>Causas disciplinarias.</p> <p>Desempeño reiteradamente insuficiente.</p> <p>Incumplimiento de requisitos del grupo.</p> <p>Dimensionamiento.</p>	<p>Capacitación técnica.</p> <p>Análisis del potencial directivo.</p> <p>Programas de desarrollo de competencias según sistema de desempeño.</p> <p>Gestión de las URHIs, según normativa del Ente Rector.</p>
Servicio de apoyo del Ejecutivo	<p>Gestiona el proceso la URHIs, siguiendo normativa del Ente Rector.</p> <p>Convocatoria pública.</p> <p>Adecuación al perfil.</p> <p>Mérito y pruebas objetivas sobre habilidades.</p> <p>La URHI propone al candidato a la autoridad que debe nombrar.</p>	<p>Equitativa según nivel de clasificación</p> <p>Rangos por nivel según experiencia y desempeño</p>	<p>Apreciación por el superior o jefe de la dependencia.</p> <p>Cantidad y calidad de las tareas encomendadas.</p>	<p>Causas disciplinarias.</p> <p>Desempeño reiteradamente insuficiente.</p> <p>Incumplimiento de requisitos del grupo.</p> <p>Dimensionamiento.</p>	<p>Programas de capacitación según necesidades de los servicios.</p> <p>Gestión de las URHIs, según normativa del Ente Rector.</p>