

Problemática y Perspectivas de la Modernización del Servicio Civil**

Delegación de Honduras*

EXPRESA LOS ESFUERZOS REALIZADOS PARA IMPULSAR UN PROGRAMA DE REFORMA DE LOS REGIMENES DEL EMPLEO PUBLICO, A LA LUZ DEL PROCESO DE MODERNIZACION DEL ESTADO Y ELABORA UN DIAGNOSTICO Y PROBLEMÁTICA DEL RECURSO HUMANO DEL SECTOR PUBLICO. CONCLUYE DELINEANDO ALGUNAS PERSPECTIVAS SOBRE LA MODERNIZACION Y EL FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIO CIVIL.

Presentación

A través del proceso de modernización de nuestro país, Honduras, hace esfuerzos por convertirse en un

estado moderno que le permita asegurar sus atributos de nación libre y soberana, capaz de crear las condiciones necesarias y de mantenerlas para que su pueblo disfrute de bienestar.

Los avances científicos y tecnológicos de la humanidad en las últimas décadas han alterado profundamente las relaciones políticas, económicas y culturales entre las naciones.

La informática y la telemática han cambiado radicalmente actitudes y conceptos básicos en las relaciones internacionales y han impuesto la necesidad de un nuevo orden. La globalización de la economía y el comercio, la necesidad de las grandes áreas de mercado y las facilidades de las comunicaciones, han terminado por configurar un nuevo mapa terrestre.

* **Miembros de la Delegación Oficial:** Amilcar Zúñiga Amador, Georgina Argeñal, Héctor Palacio Quintana, José Melchor Rodríguez Mendoza; de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC); María del Rosario Cobar, Comisión Presidencial de Modernización del Estado.

** **Documento presentado a la "VIII Reunión de Directores de Servicio Civil y de Personal del Istmo Centroamericano: Modernización de los Sistemas de Empleo Público",** organizada por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP y la Oficina Nacional de Servicio Civil de la Presidencia de la República de Guatemala, ONSEC, realizada del 5 al 9 de agosto de 1996, en Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Colorear un área de identificación en ese nuevo mapa, es el reto de los hondureños para el siglo que está por iniciar.

Estamos conscientes de que el esfuerzo del pueblo hondureño debe ser muy grande, pues a paso de marcha forzada habrá que dotar a la población de las necesidades más ingentes: salud, educación, techo, vestido, alimento y empleo.

En este mismo orden de ideas, podríamos ampliar las consideraciones que justifican el proceso modernizador, pero en aras del tiempo, pasemos revista a las consideraciones imperantes y a cuantas acciones se han realizado para impulsar cambios en las tradicionales estructuras del Estado y un recuento, además de los proyectos en ejecución y los que se desarrollarán en el tiempo previsto para el programa total, con el propósito de determinar si estamos en el camino correcto para enfrentar el desafío del nuevo milenio.

Introducción

El Gobierno de Honduras, a través de la Dirección General de Servicio Civil como organismo rector de la Administración del Recurso Humano del Gobierno Central, se ha trazado como objetivo principal, impulsar un programa de reforma de los regímenes de empleo público a la luz del proceso de Modernización del Estado. Conscien-

te de su responsabilidad y compromiso histórico y tomando como norma los postulados democráticos de su gestión, ha planteado un conjunto de reformas e innovaciones que respondan a las necesidades y expectativas de la Administración Pública y de la sociedad hondureña, acciones que se encuentran en proceso de ejecución e implementación. Para el cumplimiento de estas acciones se han emprendido diversas actividades, planes, programas y proyectos encaminados a lograr eficiencia y eficacia en la Gestión del Recurso Humano del Estado.

En la década de los años cincuentas y sesentas, la administración de control de personal en el sector público no obedecía a una reglamentación jurídica eficiente, en la práctica se basaba generalmente en la costumbre y experiencia administrativa.

Muchos órganos del Gobierno Central realizaban tareas dispersas de reglamentar sin base legal ni técnica, situación que produce la necesidad de capacitar recursos humanos, por lo que en un primer esfuerzo se envían empleados públicos de diferentes Secretarías de Estado a Puerto Rico a capacitarse en el área de la Administración de los Recursos Humanos.

En un segundo esfuerzo y con el propósito de utilizar el recurso humano capacitado, en 1966 se crea el Departamento de Clasificación de Puestos y Salarios, adscrito a la Dirección General de Presupuesto, dependencia de la entonces Secretaría de Economía y Hacienda. La actividad de esta Unidad

Técnica y el conocimiento sobre la materia sientan las bases para la preparación de un proyecto de Ley, que el Soberano Congreso Nacional mediante Decreto No. 126 del 13 de noviembre de 1967, se convierte en la Ley de Servicio Civil, regulando con ello jurídicamente en un área importantísima que contribuiría al desarrollo administrativo del Estado, al sistematizar una reglamentación de Administración de Personal y crear un estatuto único que regularía las relaciones laborales entre los servidores públicos y el Estado. La Ley entra en vigencia el 6 de setiembre de 1968. Tres años después, en 1971, se organiza la Dirección General de Servicio Civil como un órgano ejecutivo encargado de planificar, organizar y desarrollar las políticas, funciones, programas y actividades relacionadas con el Régimen de Servicio Civil.

Es hasta en 1976, mediante Acuerdo No. 175 del mes de febrero que se aprueba el Reglamento de la Ley con lo cual entra en plena vigencia.

Marco jurídico

Aspectos Constitucionales y Jurídicos

La Constitución de la República establece las bases fundamentales sobre las cuales deberá sustentarse el Régimen de Servicio Civil, con un sistema racional y técnico de Administra-

ción de Personal en el servicio público de Honduras con sus fines y objetivos bien determinados.

Competencia:

En referencia a la Administración de los Recursos Humanos, el Régimen de Servicio Civil ejecuta su área de competencia a través de los subsistemas siguientes:

- Clasificación de Puestos y Salarios
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Adiestramiento y Evaluación de Servicios

En su ámbito de aplicación constitucionalmente la Ley de Servicio Civil, es aplicable a:

- Organismos Centralizados (Secretarías de Estado y Organos Desconcentrados)
- Organismos Descentralizados
- Gobiernos Municipales

Sin embargo, la misma Ley en su artículo No. 2 reformado mediante Decreto 150-88, establece que los organismos descentralizados se regirán por sus respectivas leyes orgánicas, reglamentos y estatutos.

Fines y Objetivos de la Ley de Servicio Civil

Tiene por finalidad establecer un sistema racional de administración de

personal en el servicio público, regulando las relaciones entre los servidores públicos y el Estado, que en el numeral 5 reformado mediante Decreto 198-93, señala garantizar la estabilidad en sus cargos a los empleados públicos mediante el cumplimiento de las normas de esta Ley, sus Reglamentos y demás leyes conexas.

Responsabilidad

La Dirección General de Servicio Civil está a cargo de un Director, responsable directamente ante el Presidente de la República, de la correcta aplicación de la Ley de Servicio Civil y su Reglamento. Es de nombramiento directo del ejecutivo a través de la Secretaría de Estado en el Despacho Presidencial y está asistido por un Subdirector, nombrado de la misma forma.

Las atribuciones de la Dirección General de Servicio Civil se encuentran expresamente consignadas para la correcta aplicación de la Ley en su Artículo No. 7.

Ley de Servicio Civil y su relación con otras leyes

- o Con la Ley Orgánica de Presupuesto, Sección VI. Normas Financieras sobre Administración del Personal Artículos 43 al 52.
- o Con las disposiciones Generales de Presupuesto, emitidos para cada período fiscal, para el año

1995 su relación está consignada en el Artículo 42 en cuanto a la política salarial.

- o Con la Ley General de la Administración Pública por el Decreto No. 146-87.
- o Con la Ley de Procedimientos Administrativos por el Decreto No. 152-87.

La suprema Dirección y Coordinación de la Administración Pública está a cargo del ciudadano Presidente de la República, quien en ejercicio de sus funciones podrá delegar en la Secretaría de Estado, el ejercicio de la potestad de decidir en determinada materia o casos concretos, facultad que puede ser revocada por éste en determinado momento.

Hasta el año 1990, el ejecutivo concentraba la facultad de mantener mediante acuerdos a los servidores públicos, bajo el Régimen de Servicio Civil en 1991 mediante Acuerdo No. 01-91, el Presidente de la República delegó esta función en los Secretarios de Estado.

Todo lo anterior está fundamentado en los Artículos 11, 16, 28, 33 y 36, Numerales 8, 116, 118 y 119 de la Ley de Administración Pública, Artículos 1, 3, 4, 5 y 72 de la Ley de Procedimientos Administrativos.

Organización institucional

De conformidad con la Ley de Servicio Civil se creó la Dirección General

de Servicio Civil, con los Departamentos siguientes:

- o Clasificación de Puestos y Salarios
- o Reclutamiento y Selección de Personal
- o Adiestramiento y Evaluación de Servicios
- o Normas y Procedimientos
- o Registro y Estadística
- o Administrativo

De acuerdo con la necesidad de los oferentes, se amplía la cobertura de los servicios creándose mediante resoluciones internas otros departamentos como:

- o Departamento de Auditoría e Inspectoría
- o Secretaría Administrativa
- o Departamento de Municipalidades
- o Departamento de Personal
- o Departamento de Informática

Diagnóstico sobre la situación y problemática

Del sector público hondureño

El sector público hondureño se ha caracterizado en los últimos años por los siguientes problemas:

- o Empleo sobre dimensionado, particularmente en los niveles más bajos de la estructura vigente hasta el pasado 31 de diciembre.
- o El referido sobre dimensionamiento se centra especialmente en grupos ocupacionales de servicios generales, de administración y áreas en que se desarrollan labores de oficina y de apoyo y que representan el 64% del total de puestos incorporado al Régimen de Servicio Civil.
- o Sólo un 15% del total representa funciones ejecutadas por personal profesional y técnico; lo anterior significa que por cada profesional laborante, existen 4 empleos en los niveles más bajos. En cuanto a las instituciones descentralizadas, mostraban problemas similares; inadecuada colocación de los recursos humanos existentes y composición también sobre cargada en los niveles bajos.
- o Desactualización de las políticas de personal existente y la no formulación de nuevas políticas que contribuyan a innovar y modernizar la Administración de los Recursos Humanos.
- o Estructura salarial inadecuada: Los sueldos representaban el 8.2% del Producto Interno Bruto, sin embargo han venido decayendo en términos reales en los últimos años, particularmente en los niveles altos; la no definición

- dos a sectores específicos por presión de sindicatos o gremios. Tales aumentos en forma desordenada finalmente lograron que la estructura de salarios perdiera vigencia, debido a que los sueldos alcanzados por una porción grande del personal del sector sobrepasaron el máximo en su correspondiente grado salarial. Esto último es referido especialmente a personal en puestos asignados a los niveles más bajos.
- o Existencia de enormes diferencias en los sueldos de puestos en que se ejecuta trabajo equivalente. Lo anterior debido a que los ejecutivos de las instituciones ejercitaban amplia discrecionalidad al otorgar aumentos selectivos.
 - o Debido a la falta de incentivos y los inadecuados filtros de reclutamiento y selección de personal, la moral de los empleados en funciones es baja, el desempeño pobre y el ausentismo alto.
 - o Los diferentes regímenes de empleo y los sueldos con tratamiento preferencial han obstaculizado la consistencia en la administración de recursos humanos.
 - o Inadecuada base de información sobre el empleo público que permitiera apoyar en forma integrada la administración de personal. Los datos existentes en relación a empleo y salario para todo el sector no se encuentran disponibles en una fuente única, lo cual dificulta la evaluación correcta del tamaño y estructura de empleo y aún más su desarrollo en el tiempo.
 - o Las áreas responsables de obtención de información son diversas, algunas realizadas con métodos manuales, lo que genera retrasos considerables reflejados en la toma de posiciones. Todos ellos con distinto sistema de información de personal y pago de planillas y sin una normativa común, lo cual produce un caos en el momento de integrar información para regular y monitorear composición de personal y salario.
 - o Todo lo anterior revela la necesidad urgente de contar con un sistema que responda a los requerimientos de información en forma ágil y consistente; implica además, renovación de tecnología y desarrollo e implantación de un sistema de información de recursos humanos y pago de planillas, cubriendo las fases de pre-empleo, empleo y post-empleo.
- De acuerdo a los estudios realizados en la Dirección General de Servicio Civil, se han identificado un conjunto de problemas de carácter global y específico, los cuales se enumeran a continuación:
- Problemas estructurales a nivel de la Dirección General, los cuales vienen siendo arrastrados desde hace varios años.

- Carencia de una infraestructura básica y de racionalización de las diferentes acciones que se realizan.
- Falta de personal técnico-profesional calificado; la mayoría del personal es de carácter oficinesco.
- Influencias de carácter político partidario que en alguna medida obstaculizan el desarrollo de las acciones y actividades.
- Distorsión paulatina del plan de clasificación de puestos y salarios del Gobierno Central.
- Dificultad en la aplicación de la norma en el componente de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Falta de un programa actualizado de capacitación para el Recurso Humano del Gobierno Central y de la Dirección, con carácter sistemático.
- Falta de recursos financieros para enfrentar las necesidades inmediatas.
- Carencia de un programa de Evaluación del Desempeño para el Gobierno Central.
- Deficiente presencia institucional de la Dirección General de Servicio Civil a nivel de Organismos del Estado y de la Sociedad Civil en General.
- Falta de credibilidad en las acciones que emprende la Institución.
- Falta de un reglamento actualizado y coherente acorde con las nuevas situaciones, que regule el funcionamiento del quehacer en los funcionarios.
- Falta de líneas de comunicación expeditas entre las distintas dependencias y de éstas con la Dirección.
- Es necesario establecer líneas apropiadas de comunicación, más efectivas que las existentes.
- Poca claridad en relación a las políticas y estrategias de la Institución, por lo que se hace necesario redefinir estas políticas y estrategias adecuándolas a las necesidades actuales del país.
- Excesiva centralización en la mayoría de las acciones de la Institución.

Es necesario descentralizar algunas acciones de carácter operacional a las Secretarías de Estado e iniciar así el camino a que la dirección se convierta en un ente normativo, de dirección y de desarrollo de políticas. Ampliación de la cobertura. Retomar la incorporación de algunos sectores (régimen de empleo), dispersos en el gobierno que sin una razón válida, han sido excluidos.

Programa de Reforma a la Administración Pública

Componente: Modernización de la Administración de los Recursos Humanos

El Gobierno de la República preparó un programa para mejorar los mecanismos de administración y control efectivo de recursos humanos en todo el sector público, con la finalidad de respaldar la reforma de empleo y salario y desarrollar la capacidad de administración de los recursos humanos de manera integral.

Son objetivos del programa:

- Apoyar con bases técnicas las reformas de empleo y salario de acuerdo a la meta del Gobierno.
- Implantar sistemas de información para la administración de recursos humanos, presupuestación y pago de nóminas para el sector público.
- Desarrollar normas y sistemas de monitoreo de la situación de los puestos y nóminas del sector público.
- Desarrollar una política de personal para el Régimen de Servicio Civil.

Acciones

La Modernización de la Administración de los Recursos Humanos de Honduras, requiere por lo tanto tomar

acciones a tres niveles básicos en forma integrada:

- A nivel normativo, fortaleciendo el proceso administrativo de los recursos humanos, logrando establecer congruencia entre el marco legal y las líneas de autoridad, tanto en la función que realiza el Servicio Civil, como las unidades administrativas de las diferentes Secretarías de Estado.
- Asegurar que el marco institucional tenga correspondencia con la autoridad financiera y el marco legal. No existe la capacidad adecuada de rendir cuentas en la gestión pública, por lo tanto es necesario mantener información completa de posiciones y personal conciliando las planillas con las asignaciones presupuestarias.
- Existe un vacío de normas y sistemas que generen auditorías objetivas y científicas que permitan obtener resultados de credibilidad en el sector. Es necesario entonces, implementarlo con normas, sistemas y medios logísticos. Lo anterior conlleva la necesidad imperiosa de focalizar esfuerzos en los requerimientos operacionales para llevar a cabo las actividades de manejo de personal.

Se requiere por lo tanto, elaborar un plan de salarios y de incentivos que permitan a la Dirección General de Servicio Civil, fijar remuneraciones adecuadas para cubrir las necesida-

des del empleado y frenar así, la fuga del recurso calificado.

Actividades propuestas a realizar

- Presentar y obtener el acuerdo de los Organismos Internacionales sobre un plan de racionalización del empleo público, basado en la adopción de medidas de contención del gasto.
- Apoyar la presentación y obtener el acuerdo de los organismos internacionales sobre un plan de acción de racionalización de empleo público, basado en las metas estipuladas en el Decreto 135-94 cuyo propósito es el siguiente:
- Adoptar medidas de contención del gasto, prohibiendo el nombramiento de personal en plazas vacantes, el reclutamiento de personal por contrato y pago de sobresueldos, cancelando la partida para el pago de empleados de emergencia y sustitutos de personal con licencia.
- Apoyar el monitoreo sistemático de las planillas del sector público desarrollando un sistema central de información oportuna.
- Implantar un sistema integrado de información para la administración del recurso humano y pago de nómina para el empleo cubierto por el Régimen de Servicio Civil y regímenes cercanos y posteriormente extender el sistema a las instituciones descentralizadas y resto del sector.
- Establecer un sistema permanente de mecanismos de censos y auditoría de puestos y nóminas para el sector.
- Desarrollar plan de clasificación, plan salarial con sus correspondientes estructuras, un plan de administración de los recursos humanos para el Régimen de Servicio Civil y definición de una política salarial para el Gobierno Central.
- Introducir procedimientos modernos de reclutamiento y selección de personal. Crear sistema de convocatoria por concurso para ofertar los puestos vacantes. Fortalecer la implementación del sistema de evaluación de personal, incluyendo técnicas válidas y confiables para seleccionar en forma objetiva el candidato idóneo que cubra la vacante.
- Desarrollar módulos de capacitación en métodos y procedimientos modernos de gestión de personal con la finalidad de fortalecer capacidades de administración de los recursos humanos en la Dirección General de Servicio Civil y Secretarías de Estado.
- Introducir programas de desarrollo de carrera administrativa y nuevos procesos de evaluación del desempeño, creando incentivos a largo plazo con el fin de procurar el mejoramiento en el

desempeño del personal. Estos programas deberán ser introducidos en primera instancia en los niveles superiores.

- Procurar la asistencia técnica que apoye el diseño y desarrollo de un programa de reforma que incluya identificación de empleo alternativo para el personal.

Modificar los instrumentos legales necesarios y consistentes en cada caso.

Para su implementación, el componente de Recursos Humanos: empleo y salarios se ha subdividido en cinco bloques:

Sistemas de Administración de Salarios que comprende:

- Plan de Clasificación
- Estructura (s) de Salarios
- Política Salarial

Política y Gestión de Personal

- Normas de Reclutamiento y Selección
- Mecanismos para desarrollo del personal en la carrera. Plan de incentivos.

Herramientas de Gestión

Este bloque enmarca acciones destinadas a superar los problemas de falta de información sistematizada sobre empleo, salarios y pagos en el sector público. Las actividades principales serán:

- Uniformar los Sistemas de Registros y Clasificación
- Implantación de una base de datos integrada de Administración de Personal para Servicio Civil y regímenes cercanos.

Censos y Auditoría

Un elemento importante de la información es el establecimiento de mecanismos de intervención que permitan verificar la implementación de disposiciones y procedimientos de Administración de Personal. Las actividades esperadas son:

- Diseñar un sistema permanente de censos de personal y auditoría de puestos.
- Desarrollar una estrategia de implementación de los censos.
- Políticas

Capacitación

Acciones para mejorar la capacidad técnica de la Dirección General de Servicio Civil para administrar los recursos humanos.

Actividades realizadas, su nivel de avance y logros alcanzados

1. Se crea la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Presidencial para la Modernización del Estado con autoridad legal para diseñar, coordinar y controlar la ejecución de la reforma. La comisión cuenta con el apoyo del Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo.
 2. Creación de la Comisión Interinstitucional para los Recursos Humanos del Poder Ejecutivo dentro de la Comisión Presidencial para la Modernización del Estado que entre otros, observará y controlará indicadores de empleo. La comisión está encabezada por el Secretario Ejecutivo de la Comisión Presidencial para la Modernización del Estado, CPME y apoyada por un grupo técnico de trabajo integrado por personal profesional de la Dirección General de Servicio Civil - DGSC, Dirección General de Presupuesto y Secretaría de Trabajo.
 3. En cuanto a la reforma global del sector público, el gobierno ha presentado al Congreso la nueva Ley General de la Administración Pública que establece la nueva estructura del Poder Ejecutivo. Se han desarrollado planes de reestructuración institucional para todas las Secretarías de Estado y en muchas de ellas ya se han implementado.
 4. Se introduce y se aprueba en el Congreso Nacional el Decreto No. 135-94 con el cual se adoptan las medidas siguientes:
 - Prohibir el nombramiento de personal en plazas vacantes.
 - Cancelar la partida para el pago de empleados de emergencia y sustitutos de personal con licencia.
 - Prohibir el reclutamiento de personal por contrato.
 5. Prohibir la creación de plazas y unidades organizacionales o dependencias en el sector, excepto en servicios de docencia y salud.
 6. Se han desarrollado planes de reestructuración institucional para todas las Secretarías de Estado y en muchas de ellas ya se han implementado dichos planes.
- La referida implementación de los planes de reestructuración y la aplicación del Decreto 135-94 han producido una reducción sustancial de empleo permanente: más de 3.500 plazas en la administración central y descentralizada. Además, algunas medidas adicionales se han producido:
- Congelación de las plazas vacantes.
 - Reducción de alrededor de 5.300 empleos permanentes durante el año 1995 y durante los primeros cuatro meses de 1996.
 - Cancelación de los renglones presupuestarios destinados a la

- contratación de personal emergente y sustitutos.
- Congelación de plazas de personal bajo contrato financiado con fondos nacionales, y
 - Eliminación de pagos complementarios sobre el salario del personal por el desempeño de tareas extraordinarias.
7. Creación del Departamento de Auditoría de Personal dentro de la Dirección General de Servicio Civil, con el propósito de que sea la contraparte de la Consultoría de Censo y Auditoría de Puestos y que una vez concluido el proyecto se haya generado en él, capacidad técnica suficiente para realizar auditorías objetivas y científicas que permitan obtener resultados de credibilidad en el sector.
 8. Se crean las unidades de modernización en las diferentes Secretarías de Estado y en la Dirección General de Servicio Civil, con el propósito de darle seguimiento a todos los proyectos que ingresen y se desarrollen dentro del componente de empleo y salarios como parte del programa de modernización de la Administración de los Recursos Humanos.
 9. Desarrollo de términos de referencia para el diseño, aplicación del censo de Recursos Humanos y desarrollo de un sistema de auditoría de puestos en el Gobierno Central en proceso de trámite para contratación de consultoría.
 10. Desarrollo de términos de referencia para el desarrollo de plan de Clasificación y plan de salarios técnico y funcional para los puestos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil; primer borrador en proceso de revisión interna.
Antes de finalizar el año 1996, aspiramos a tener un nivel de un 70% del proyecto de censo y auditoría y un 20% del proyecto de Clasificación de Salarios.
 11. La Dirección General de Servicio Civil, ha sido el receptor del Proyecto denominado "Llave en Mano" o Sistema de Base de Datos. En abril de 1995 fue sometido a licitación el suministro de *Software* y *Hardware*, instalación, desarrollo y puesta en funcionamiento del Sistema de Base de Datos. El equipo fue instalado en el mes de febrero de 1996, su desarrollo se realizó en un período de cuatro meses y recién el 10 de julio, el proyecto desarrollado fue entregado por la compañía contratada. En el período del proyecto se ha capacitado un número considerable del personal técnico de la Dirección, para alimentar con información la Base de Datos. Este personal servirá además de efecto multiplicador en su área de trabajo. En las dos últimas semanas del mes de julio se desarrollará una capacitación similar para el personal ejecutivo

de la Dirección. Esta como institución contraparte, además ha hecho esfuerzos al reclutar personal calificado en el área de informática para la administración de la Base de Datos.

En el período de implementación del proyecto se están realizando las actividades siguientes:

- Finalización del proceso de migración de la información desde la Dirección General de Presupuesto a la Base de Datos definitiva.
- Ingreso de los expedientes de los Departamentos de Registro y Estadística, Normas y Procedimientos y Reclutamiento; Manuales e Índices utilizados por el Departamento de Clasificación, por lo cual se han conformado equipos de trabajo que ingresan información por espacio de 16 horas diarias en dos jornadas de trabajo.

La actividad anterior se realizará en un plazo máximo de un mes para acelerar la consolidación del sistema.

Simultáneamente a estas actividades, se han diseñado una serie de controles recomendados para realizar el ingreso de datos de cada departamento y un código de conducta que gobierne a todas las personas que utilizarán la base de datos y las acciones disciplinarias apropiadas para castigar el incumplimiento.

En el período de consolidación se implementará un plan de capacitación

permanente hasta alcanzar el 95% de los recursos de la Dirección.

Alcances y Beneficios del Sistema de Informática en Funcionamiento

La Base de Datos del Sistema incluirá personal bajo el régimen de Servicio Civil y regímenes cercanos y con la información sobre posiciones, personal y salarios podremos:

- Difundir información estadística a todos los componentes de la Dirección General de Servicio Civil.
- Proporcionar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- La Dirección podrá realizar sus propios análisis y estudios en forma eficiente y agilizar sus procesos administrativos.
- Fomentará la cultura del uso de información en el personal de la Dirección y por consiguiente elevará su perfil profesional.
- Proporcionará indicadores de decisión a través de simulaciones para implementar políticas de personal adecuado y realizará proyecciones sobre puestos e información presupuestaria.
- Mecanizará los procedimientos en las áreas técnicas y administrativas de la Dirección.

**Actividades complementarias
al margen del programa
de modernización que han
contribuido al fortalecimiento
de la Institución**

En los últimos años, la Dirección General de Servicio Civil ha realizado un conjunto sistemático de acciones y actividades concordantes con las políticas y estrategias enmarcadas en el proceso de desarrollo del país:

En 1994, la Dirección General de Servicio Civil elevó a la consideración de la Comisión de Modernización del Estado, un documento contentivo de las reformas que a su juicio era necesario introducir al marco legal y las áreas técnicas del régimen. Este documento se expone precisamente al tiempo en que se iniciaba la formulación del programa de reforma. A continuación se presentan en forma condensada las consideraciones, reformas y actividades recomendadas a tal efecto.

Del Plan de Clasificación:

- Desde su creación al plan de clasificación, no se le ha hecho ninguna revisión a profundidad y tan sólo ha recibido un mantenimiento reducido a realizar reasignaciones a través de estudios individuales y los estudios globales a las clases o campos de

trabajo específicos han tropezado en algunos casos con el inconveniente de falta de financiamiento para implementarlos. Por lo anterior en el documento se plantea el desarrollo de un nuevo plan de clasificación.

Propuesta:

- Desarrollo de un Nuevo Plan de Clasificación y,
- Reformas al capítulo V de la Ley que van desde modificación de algunos artículos, derogación de otros y la inclusión de nuevos.

De los Salarios:

Partiendo del hecho real de que nunca ha existido un verdadero Plan de Salarios que permitiera a la Institución contribuir con eficiencia a la política general de salarios del Gobierno; el equipo técnico de la Dirección plantea en el documento, tres opciones de desarrollo de estructuras de salarios posterior a la valoración de las clases que surjan del estudio de los puestos del Gobierno Central.

La primera opción sugiere una estructura compuesta por categorías la cual contendrá salarios base (mínimos) por cada categoría y su correspondiente anualidad.

Esta última será otorgada al empleado o funcionario al cumplir cada año de servicio y dependerá de la ca-

lificación obtenida en la evaluación del desempeño. El monto de cada anualidad estará indicado por un porcentaje aplicable al salario devengado.

La segunda, considera una estructura con la modalidad de salarios mínimos, intermedios y máximos. Esta estructura deberá aproximarse a la cifra de 15 grados salariales y que el valor de los pasos representen una buena dosis de atractivo, tanto para el personal que ingresa como el que ya está dentro del Régimen de tal manera que alcanzar un nuevo paso dentro de la estructura no sólo llene sus aspiraciones, sino que la estructura en sí sea un indicativo del valor del desempeño de un trabajo. De esta manera la estructura no sólo tendrá un período más largo de vida, sino que representará en parte los postulados que sustentan la Carrera Administrativa.

La última, sugiere un plan salarial en el cual se desarrollan tres estructuras para diferentes grupos ocupacionales o campos de trabajo así:

- o Mantenimiento y de Servicio
- o Administrativo y de Oficina
- o Técnico-Profesionales.

Para las tres opciones se recomienda lo siguiente:

- Que la revisión de los salarios se realice en el mes de junio de cada año, previa aprobación del Presupuesto General de la República, la cual deberá estar a cargo de una Comisión Negociadora, en las que estén representadas:

Las Secretarías de la Presidencia de la República y Hacienda, la Dirección General de Servicio Civil, los empleados públicos y las Empresas Privadas.

Adicionalmente a la revisión de los salarios y la revaloración de las anualidades podrán realizarse ajustes de salario que respondan a aspectos como los que a continuación se señalan:

- o Peligrosidad: Originado en la realización de actividades que representan peligro o riesgo al contagio.
- o Zonaje: Por trabajo realizado en zonas con alto costo de vida o inhospitas.
- o Prohibición: Desempeño de funciones que pueden convertir al que las realiza en juez y parte (ej.: Auditores de Tributación y Auditores de Aduanas).

Considérese además la elaboración de un reglamento para los apartados anteriores de tal manera que se identifiquen con claridad los casos que serán considerados.

Una vez definida y puesta en vigencia la estructura de salarios, cada vez que las circunstancias así lo demandan, la Dirección General de Servicio Civil, previo estudio técnico, podrá variarla mediante resolución.

- Municipalidades:

Con la aprobación de la Ley de Municipalidades mediante Decreto No. 134-90, la Dirección General de Servi-

cio Civil organiza el Departamento de Municipalidades con el propósito de darle cumplimiento a los Artículos 101, 103 y 123 de la referida Ley para la oficial incorporación de los puestos permanentes (se exceptúan los cargos de elección popular), de las 294 Corporaciones Municipales del país. Durante los tres años de actividades del Departamento de Municipalidades, ha realizado 115 estudios de puestos con la debida capacitación al personal contraparte de cada municipalidad para darle mantenimiento al Plan. Adicionalmente los demás departamentos técnicos de la Dirección realizan actividades de asesoría en asuntos relacionados con aplicación de la Ley de Servicio Civil, capacitación en áreas del Régimen, procedimientos para el reclutamiento de personal y trámites de movimientos de personal: nombramientos, ascensos, cancelaciones y otros. Si bien es cierto hasta ahora la cobertura es parcial, la Dirección hace esfuerzos por proporcionar asistencia a las Corporaciones en las áreas de su competencia, a pesar del poco personal técnico con que cuenta el Departamento por razones presupuestarias.

- **Adiestramiento**

En esta área, el documento propone lo siguiente:

- Fortalecer y mejorar con planes y programas de capacitación existentes en la Dirección General de Servicio Civil.
- Crear el Centro de Capacitación del Gobierno Central bajo la Dirección General de Servi-

cio Civil con el propósito de regular, coordinar y operacionalizar todas las acciones de capacitación dispersas en el sector.

- Conformación de un equipo interinstitucional responsable de la programación, acciones instruccionales, coordinación, metodologías, estructuración de contenidos y calendarización de las actividades del Centro.
 - Conformar una red de capacitadores en el sector gubernamental que inicie labores inmediatas de detección de necesidades de capacitación en todo el sector, base fundamental para el comienzo de las actividades del Centro.
- **Evaluación del Desempeño:**

El Departamento de Adiestramiento de la Dirección General de Servicio Civil introduce en el documento un instrumento desarrollado por su personal técnico denominado "Manual de Procedimientos para Evaluar el Desempeño del Servidor Público", con el propósito de evaluar la forma en que el empleado se desempeña, detectar y corregir las deficiencias en el trabajo y contribuir así al mejoramiento de las relaciones laborales, a la comunicación efectiva y al análisis de los problemas originados en la ejecución de un cargo.

1. La Dirección General está haciendo un análisis exhaustivo

para la toma de decisiones pertinentes a fin de cumplir con la Ley. De común acuerdo con la Autoridad Nominadora establecerá en cada dependencia estatal un sistema para evaluar en forma periódica y sistemática, los servicios del personal comprendido en la Carrera Administrativa de conformidad con el Reglamento respectivo.

2. A través de la Secretaría de Planificación y Presupuesto se presentó a la Cooperación Técnica Chilena, un documento que contiene las necesidades de asistencia técnica y capacitación en las áreas de reclutamiento, municipalidades, carrera administrativa y fortalecimiento institucional. De dicha cooperación estamos pendientes de resolución.
3. Por gestiones directas ante los dos últimos Directores de Servicio Civil de Costa Rica, hemos recibido cooperación que data desde noviembre de 1993, cooperación efectiva y de mucho provecho para el personal técnico de nuestra Institución. Hemos capitalizado a través de esa asistencia, la cantidad de seis cursos de larga duración y de capacitación formal en las áreas de clasificación, administración de salarios, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de personal y normas y procedimientos.
4. A través de la Embajada de Colombia en nuestro país y la Presi-

dencia de la República, se establecieron contactos con la Dirección de la Función Pública Colombiana, con el propósito de establecer coordinación de asistencia técnica a nuestra Institución. Se presentó ante las autoridades colombianas un proyecto de asistencia, el cual fue aprobado en un 80% y hasta la fecha se ha recibido capacitación en el área de Administración y Desarrollo Municipal, Reclutamiento y Selección y Evaluación del desempeño. Pasantías relacionadas con el funcionamiento de la Carrera Administrativa de Colombia para dos funcionarios de la Institución.

5. En noviembre de 1995, la Asociación Nacional de Empleados Públicos eleva a consideración del Gobierno de la República un planteamiento de aumento salarial para 28.000 empleados públicos, solicitud que el mismo ha debido encarar al margen de lo que es el Programa de Modernización. La Dirección General de Servicio Civil, en aras de que el Ejecutivo resuelva la situación y que las negociaciones no ocasionen más distorsión a la estructura salarial vigente hasta entonces, desarrolla dos alternativas de estructura con salarios mínimos atractivos que permitan al Gobierno ponerse a tono con los salarios pagados en otros sectores y mercados de trabajo en puestos similares a los que se

ejecutan en las Secretarías de Estado. Es así como se introduce y se oficializa una nueva estructura de salarios que nos ha permitido ordenar los salarios, colocarlos dentro de una estructura (parte de la distorsión de la anterior consistía en que habían más de 3.000 sueldos fuera de escala, por lo tanto ilegales en su pago, producto de concesión de aumentos selectivos para grupos o gremios que ejercían presión para obtener tales aumentos a través de los paros de labores en hospitales y otras dependencias de carácter sensible).

La nueva estructura es entonces, una especie de preparación para que el desarrollo del proyecto del nuevo Plan de Clasificación encuentre los salarios ordenados y que la distorsión que hasta ahora hemos tenido, no represente dificultad para el mismo.

Productos a obtener al concluir el programa básico

- Un sistema integrado de información (Base de Datos), para la administración de los recursos humanos y pago de nóminas.
- Metodologías y procedimientos definidos y un sistema de censos y auditorías de puestos implementando en forma permanente.
- Nuevo plan de clasificación, estructuras de salarios y plan de

incentivos para el régimen de Servicio Civil y política de salarios definida.

- Política moderna de gestión de personal desarrollada.
- Política de salarios definida para el Gobierno Central.
- Capacidad técnica instalada de Administración de los Recursos Humanos en la Dirección General de Servicio Civil y Secretarías del Estado.
- Sistema central de información oportuna de empleo operando que monitoreará la situación de bajas y alzas en el número de plazas permanentes, y otros gastos de personal del sector público.
- Personal capacitado en administración de personal en la Dirección General de Servicio Civil y Secretarías de Estado.
- Instrumentos legales, normas y procedimientos acordes con la reforma.

Perspectivas del proceso en la Dirección General

La Modernización del Estado en Honduras, como estrategia de desarrollo del país con el apoyo del ejecutivo, debe orientarse con una visión distinta a la idea del Estado protector, donde la iniciativa de todos se convierte en elemento de cambio, generando

una conducta de participación en los funcionarios y empleados públicos como base de la gestión administrativa.

El tema de la reforma pasa los momentos de reconciliación, combinado con los conceptos de nación, pueblo, estado, democracia participativa, descentralización, fortalecimiento institucional y reformas, cuyo objetivo y metas se orientan al logro de la eficiencia de la función del Estado.

Honduras está encaminada a fortalecer lo ya hecho, formula propuestas, alternativas y amplía la cobertura del proceso modernizante contribuyendo a rescatar la confianza, el apoyo, la credibilidad de los propios empleados, opinión pública y de la comunidad internacional.

Las innovaciones introducidas en la Institución, a través del proceso de modernización en marcha, es un reto crucial para la Institución y para el sector público en general; lo logrado hasta ahora no han sido meras palabras, sino hechos concretos que se pueden visualizar por los actos del proceso.

Existe la plena convicción de que nos espera mucho por hacer, no obstante existe la buena disposición generalizada de continuar el proceso de modernización y el fortalecimiento institucional de la Dirección General de Servicio Civil.

Para nuestra Institución adquiere relevancia el fortalecimiento de las dependencias que constituye la estructura de la Dirección, a fin que los proyectos que se han previsto desarrollar dentro de la misma, se consoliden

primero y se proyecten después a las Secretarías de Estado.

1. En relación al sistema operativo de la Institución, se vuelve prioritaria la descentralización y desconcentración de algunas actividades, dejando a la Dirección General de Servicio Civil como ente regulador y normativo que oriente la gestión pública a niveles óptimos de eficiencia y eficacia.
2. En el área de auditorías de puestos, se programa un Censo de Recursos Humanos de la Administración Pública, bajo el Régimen de Servicio Civil y regímenes cercanos, capaz de producir un diagnóstico que nos oriente a conocer la situación del empleo, el monitoreo y control y si en verdad, el actual conjunto o planta general de puestos con su propia naturaleza, funciones y niveles de responsabilidad, responde a los nuevos objetivos y políticas nacionales de desarrollo institucional y de modernización. Estas tareas son posibles con el actual fortalecimiento de la Dirección, mediante la incorporación de nuevas técnicas y la contratación de consultorías que planifique y desarrolle las diferentes fases del componente sin descuidar el proceso de capacitación del personal existente, todo como etapa previa a la formulación del nuevo Plan de Clasificación de Puestos y Salarios.

3. En cuanto al sistema de información del Régimen de Servicio Civil y regímenes cercanos, la perspectiva se centra en consolidar el sistema de informática a nivel de los componentes administrativos y técnicos de la Dirección, vinculando con la Dirección General de Presupuesto en cuanto al proceso administrativo de conformación de planillas de pago al empleado público y extensión de la red a todas las secretarías e instituciones descentralizadas, para establecer el sistema único de información, monitoreo y control de la situación del empleo y salarios.
4. En el área de reclutamiento y selección, se trabaja en la elaboración de un nuevo banco de instrumentos de medición (pruebas-entrevistas), para asegurar evaluaciones objetivas, válidas y confiables, que garanticen la selección idónea del personal que ocupe los puestos de la administración, alcanzando con ello mayores niveles de eficiencia en el desempeño de la función pública.
5. En el área de adiestramiento y capacitación, se desarrolla un plan basado en la detección de necesidades en las diferentes Secretarías, enfocado a las áreas administrativas, financieras, técnicas y desarrollo humano, con énfasis en Gestión Pública y Modernización del Estado, con miras a obtener mejores niveles de eficiencia en el desempeño e ideológicamente una cultura laboral que oriente a un comportamiento ético y de la función pública.
6. En el área de clasificación de puestos y salarios, nos avocamos a una revisión profunda del plan vigente a través de la contratación de consultorías extranjeras o nacionales, cuya labor será diagnosticar la situación real del plan y formular alternativas acordes con la realidad y necesidades institucionales, lo que debe conducirnos a la definición de políticas salariales coherentes con el mercado actual de trabajo, situación real del país y aspiración laboral, formulando estructuras salariales consecuentes con las políticas, que estimulen y redefinan una nueva concepción ética del trabajo, con salarios competitivos, capaces de incorporar y sostener personal altamente capacitado e idóneo en la Administración Pública del Estado.

Estamos conscientes de que el esfuerzo del pueblo hondureño debe ser muy grande pues a paso de marcha forzada habrá que dotar a la población de las necesidades más ingentes: salud, educación, techo, vestido, alimento y empleo.

Así en este mismo orden de ideas, podríamos ampliar las consideraciones que justifican el proceso modernizador, pero en aras del tiempo, pasemos revista a las consideraciones

imperantes y a cuantas acciones se han realizado en nuestro país, para impulsar cambios en las tradicionales estructuras del Estado y un recuento además de los proyectos en ejecución y los que se desarrollarán en el tiempo previsto para el programa total, con el propósito de determinar si estamos en el camino correcto para enfrentar el desafío del nuevo milenio Δ