

Honduras: evaluación del desempeño**

Delegación de Honduras*

SE PLANTEA LA REACTIVACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO UNA RESPUESTA A LOS PROBLEMAS DEL GOBIERNO, RELACIONADOS CON EL TAMAÑO DEL ESTADO, LAS TAREAS QUE ESTE REALIZA Y EL NUMERO DE FUNCIONARIOS QUE REQUIERE PARA EJECUTARLAS. SE PRETENDE ENMARCARLA EN LA ESTRATEGIA DE MODERNIZACION DEL SECTOR PUBLICO.

Antecedentes

Existe una serie de distorsiones tanto en la definición de responsabilidades y en el tamaño del Estado de Honduras, como en la especificación

del personal que se necesita para llevarlas a cabo.

Muchas de las actividades que el Gobierno ha desempeñado, hasta ahora son obsoletas, es necesario reestructurar el servicio público, para lo cual se están desarrollando un conjunto de acciones, planes, programas y proyectos, apoyados por organismos internacionales de financiamiento y gobiernos amigos.

El gobierno enfrenta serios problemas organizativos, falta de coordinación entre las entidades públicas, traslape de funciones y costos administrativos muy altos en relación al beneficio de los programas, debido al alto nivel de burocracia, ineficiencia e ineficacia del sector para dar respuesta concreta a las presiones de la sociedad.

* **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.**

No existe en este momento una percepción clara sobre la composición y tamaño de la planta de personal que el gobierno necesita para brindar la cantidad y calidad de servicios como producto de una eficiente administración del recurso humano, ni una concreta definición de responsabilidades e instrumentos que puedan medir el desempeño de la función pública.

El gobierno a través del Programa de Modernización con su componente de Administración de Recursos Humanos, desarrolla un conjunto de acciones, planes y programas dirigidos a establecer una ruta que nos conduzca a obtener los resultados necesarios en este campo.

Por otra parte, el empleado y funcionario público carece de incentivos salariales, de un ambiente de seguridad laboral y de un sistema de evaluación de su labor que estimule la búsqueda de méritos que lo ubiquen en el camino de la Carrera Administrativa, permanente aspiración del empleado público hondureño.

Las normas sobre evaluación del desempeño o calificación de servicio se encuentra regulado por la Ley de Servicio Civil en el Artículo 33, como la forma de evaluar periódicamente los servicios de personal, tomando en cuenta los siguientes factores:

- Eficiencia
- Espíritu de iniciativa
- Carácter

- Conducta y
- Aptitudes

En el Reglamento de la Ley de Servicio Civil se define el proceso como "Evaluación del Desempeño", en los Artículos 162 al 172, en los cuales se señala el procedimiento a seguir. Actualmente este procedimiento se encuentra suspendido desde 1982, fundamentalmente por considerarse que estaba cargado de subjetividad y por no contar la Dirección General de Servicio Civil, con el personal técnico calificado para implementarlo.

La Dirección General de Servicio Civil en sus planes, estipula la necesidad de reactivar esta acción, dada su importancia como componente de la reforma administrativa y la gestión del recurso humano del sector público.

En este sentido, se requiere implementar un proceso actualizado de evaluación; comenzando por capacitar a los funcionarios de la institución a efecto de que éstos sean factores multiplicadores en las distintas Secretarías de Estado. Un manejo adecuado de la calificación del servicio como instrumento fundamental de gestión de personal supone que se le estudie desde diferentes ópticas para que pueda ser utilizado con el máximo provecho personal institucional.

Justificación

La Dirección General de Servicio Civil ha analizado la importancia de
enero-diciembre/1996

reactivar el proceso de Evaluación del Desempeño, como uno de los componentes fundamentales en la administración del recurso humano del sector gubernamental, razón por la cual, las autoridades actuales están empeñadas en continuar su aplicación puesto que es necesario saber cuál es el nivel de avance y compromiso del servidor público en su tarea de optimizar el recurso, eficientar las acciones y actuar con toda la voluntad y conocimiento en la toma de decisiones correctas.

La evaluación del desempeño por sí sola no puede dar los resultados óptimos, sino que debe ir aparejado a un sistema de salarios acorde con su función y un sistema de incentivos que motive al servidor público a superar sus deficiencias y a desarrollar sus capacidades y potencialidades.

Para reactivar el proceso evaluativo, la Dirección General se propone formar sus propios cuadros, elaborar el material necesario y un manual que sea objetivo, que refleje la situación de los empleados; para ello es necesario formar los técnicos que deben capacitar a los responsables de la evaluación del desempeño en las Secretarías de Estado, creando en cada institución comités de evaluación permanentes, para que con toda objetividad puedan aplicar los instrumentos adecuados previamente elaborados y validados. El rendimiento, la calidad de trabajo y el comportamiento del empleado, serán objeto de evaluación y calificación desde el reclutamiento, selección, período de prueba y desempeño de funciones.

Objetivos

1. Mejorar los servicios públicos del sector gubernamental hondureño, para incrementar la eficiencia, transparencia, responsabilidad y ética del funcionario público, evaluar el desempeño periódico del funcionario y crear un sistema de incentivos de acuerdo a su cualificación.
2. Reactivar en la Dirección General de Servicio Civil, el proceso de evaluación del desempeño, elaborar el instrumental adecuado y un manual de procedimientos, con el fin de que sea aplicado en el sector público, por lo menos dos veces a año.
3. Capacitar en técnicas y procedimientos de evaluación al personal de la Dirección General de Servicio Civil, a fin de que sean factores multiplicadores en el sector público.

Descripción de la propuesta

La Dirección General de Servicio Civil, proporcionará las bases informativas, analíticas y legales para la reactivación de la Evaluación del Desempeño y para introducir las reformas correspondientes al sistema existente en el Gobierno Central, así como la búsqueda de asistencia técnica para fortalecer la capacidad institucional del

Gobierno para la implementación con sentido técnico, metodológico y operativo, enmarcado en la estrategia de modernización del sector público a corto y mediano plazo, como herramienta básica para encontrar los niveles de eficiencia y eficacia buscados.

El proyecto propuesto deberá dirigirse fundamentalmente a lo siguiente:

- Desarrollar estrategias para mejorar la calidad del servicio prestado a los usuarios del Régimen del Servicio Civil y regímenes cercanos, siendo la evaluación un área sensible y controversial, muchas veces cargada de subjetividad, es conveniente trazar estrategias viables y confiables.
- Diseño de reglamentos, métodos y procedimientos actualizados acordes con la realidad administrativa del sector gubernamental, la filosofía, la ética y la moral.
- Formulación de un manual de evaluación, formularios, guías e instrumentos cuya objetividad sea la característica fundamental del proceso.
- Selección de *items* y componentes que reflejen el quehacer del servidor público, leyes existentes, acuerdos, decretos y reglamentos.
- Reformar leyes, reglamentos y otros instrumentos jurídicos, introduciendo las innovaciones científicas, técnicas y tecnológicas actuales, así como metodologías sicopedagógicas.

- Diseño e implementación del sistema de evaluación a nivel del sector público.
- Capacitación y adiestramiento del personal técnico de la Dirección General de Servicio Civil en técnicas, métodos y procedimientos institucionales y operativos de la forma del proceso evaluativo.
- Capacitación y adiestramiento del personal intermedio y superior de las Secretarías de Estado, a fin de que puedan operativizar el proceso evaluativo en sus respectivas dependencias, con efectos multiplicadores.
- Desarrollar una nueva clasificación y escalafón de puestos, estructura salarial y plan de incentivos y desarrollar una política de recursos humanos moderna y una política de reclutamiento y selección.

En el segundo semestre de 1996 proponemos:

- Crear los instrumentos básicos.
- Originar las condiciones normativas de implementación, y
- Generar las condiciones estructurales de su introducción.

Resultados esperados

La reactivación del componente Evaluación del Desempeño, como parte importante del proceso de Moderni-

enero-diciembre/1996

zación del Estado y de las Reformas de la Administración del Recurso Humano, pretende dentro de este marco obtener los resultados siguientes en el año de 1997:

- Elaboración de un Manual de Procedimientos Modernos, Guías e Instrumentos que contengan los componentes más significativos a evaluar.
- Elaboración de un manual de bancos *items* diferenciados para los distintos niveles del personal.
- Definir la estrategia de capacitación y adiestramiento a nivel de la Dirección General de Servicio Civil y de las Secretarías de Estado a objeto de fortalecer las Unidades de Modernización.
- Definición de una política de evaluación del desempeño de carácter permanente.
- Establecimiento legal de la nueva estructura evaluativa.
- Capacitar y adiestrar al equipo de la Dirección General y de las Secretarías de Estado. Se establecerán en cada Secretaría, unidades de capacitación y supervisión del proceso.
- Implementación de un sistema exitoso y control adecuado del proceso, en forma integrada y coordinada de los entes involucrados en esta evolución.

- Tener capacitado al equipo técnico de la Dirección General y de las Unidades evaluadoras del Gobierno Central.
- Se obtendrá un plan de incentivos para el sector gubernamental acorde con el proceso y los fines que se espera tener.

Implementación del proyecto y viabilidad

La coordinación general del proyecto será responsabilidad de la Dirección General de Servicio Civil coordinado con las Secretarías de Estado y regímenes cercanos. Para fortalecer la capacidad de acción se gestionará asistencia técnica nacional y/o internacional, mediante consultorías de sesenta a noventa días.

El proyecto es viable de ser realizado, considerando la existencia de una Ley que ordena la implementación de esta acción en el Gobierno Central. Por otra parte, algunas Secretarías de Estado, están desarrollando el sistema de forma aislada. Se pretende que sea un proceso ordenado, sistemático e integrado que recoja las inquietudes de todo el sector.

La cobertura del proceso será en varias etapas, comenzando con la Dirección General de Servicio Civil, para en corto y mediano plazo extenderlo a la totalidad del Gobierno

Δ