

Estrategia para la Modernización del Sistema de Servicio Civil de Guatemala

Carolina Roca

Guatemala, julio de 2011

- Sistemas de Servicio Civil
- Servicio Civil en Chile, Perú y Colombia
- Situación actual del Servicio Civil de Guatemala
- Estrategia para la Modernización de la Gestión de Recursos Humanos

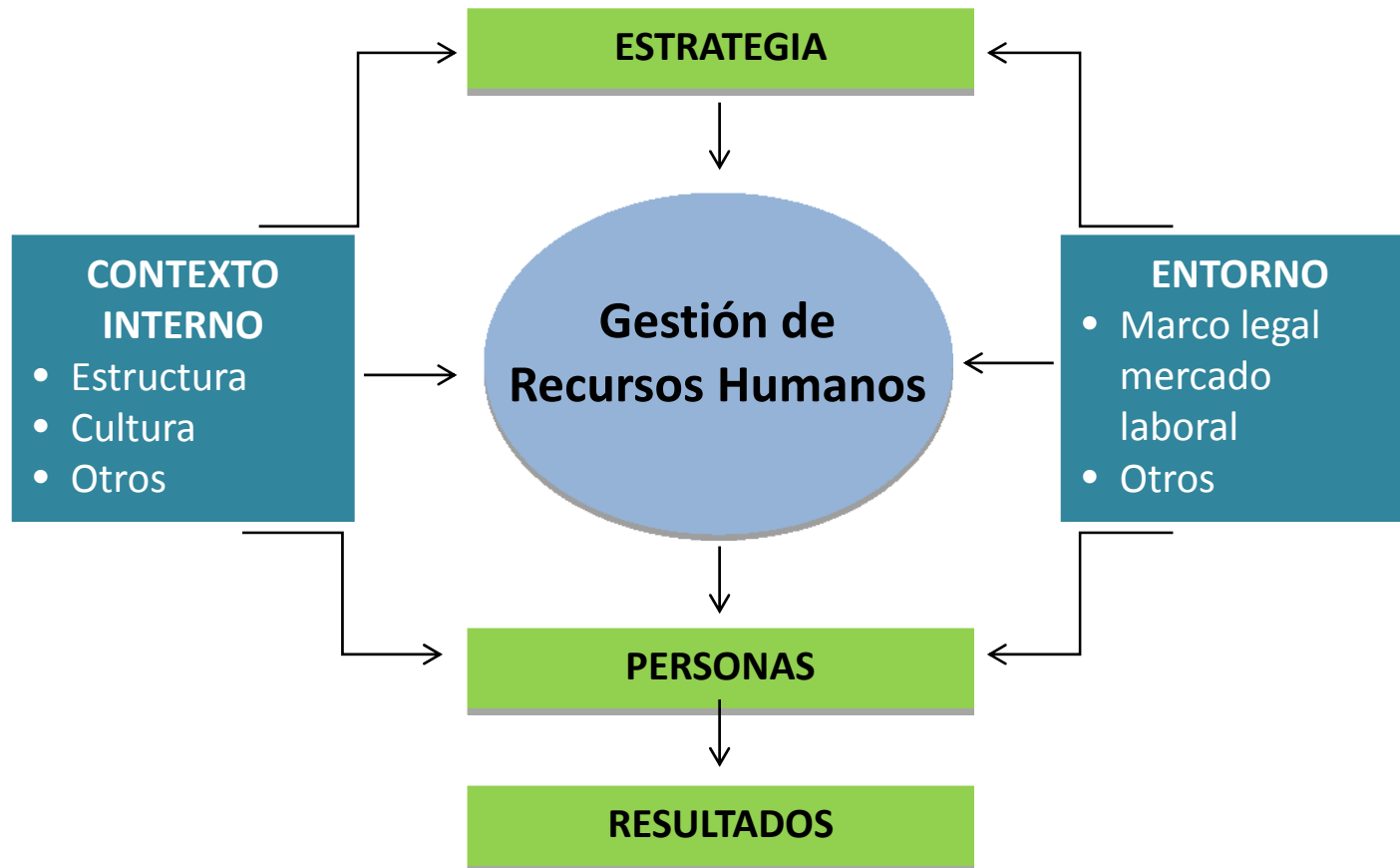
SISTEMAS DE SERVICIO CIVIL

- **CONCEPTO:** arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste.
- **OBJETIVOS:**
 - **ATRAER Y RETENER AL MEJOR PERSONAL DISPONIBLE**
 - **DAR OPORTUNIDAD A TODOS LOS CIUDADANOS CON BASE EN EL MERITO, IGUALDAD Y NEUTRALIDAD.**
 - **CONTRIBUIR A LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**
- **Compatibilidad y coherencia entre objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito y neutralidad.**

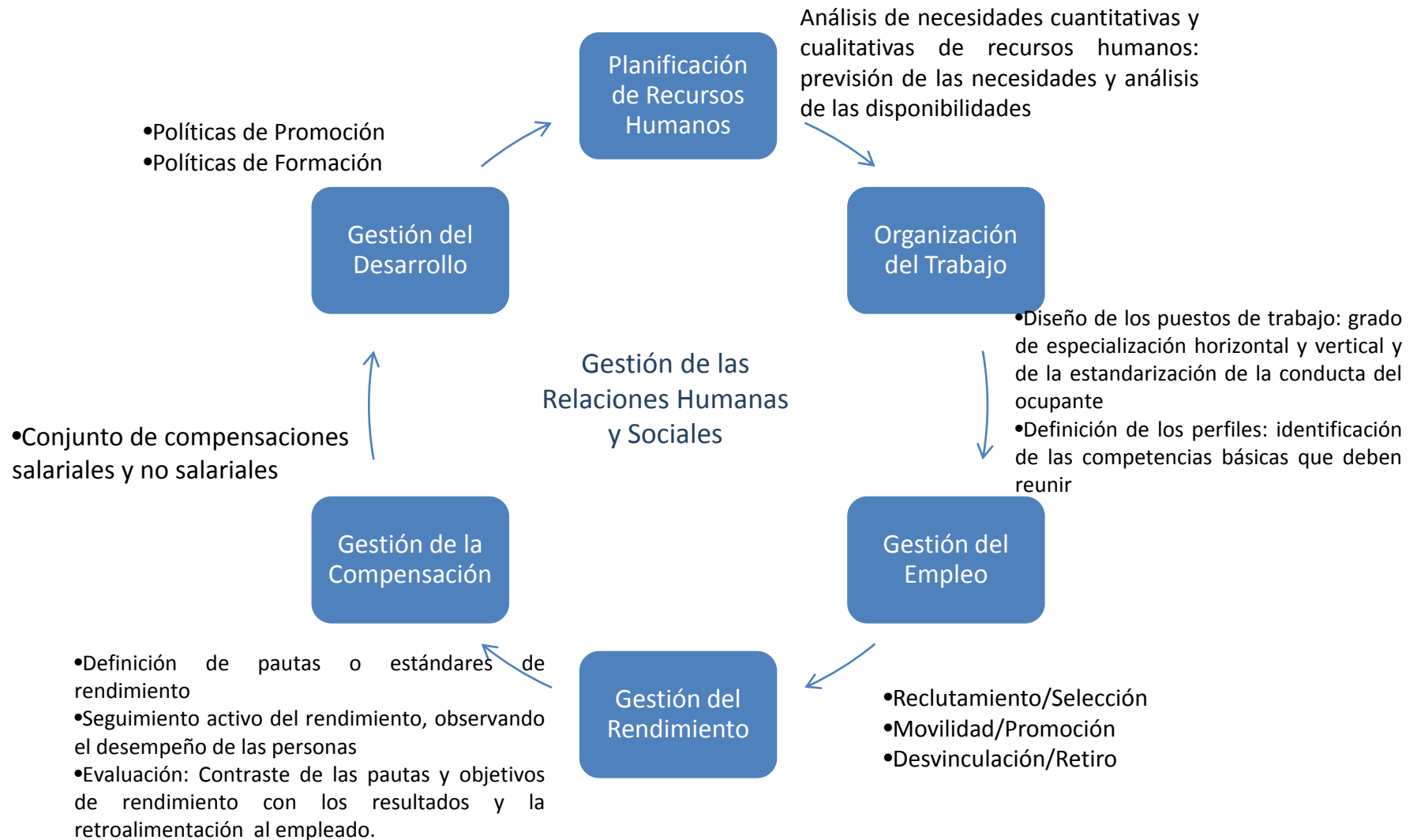
- **Forman parte integral de un sistema de servicio civil:**
 - normas, escritas o informales.
 - políticas explícitas o implícitas.
 - pautas culturales.
 - estructuras organizacionales.
 - Procesos y prácticas.

Modelo integrado de la Gestión del RRHH

Modelo integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos



Subsistemas de gestión de Recursos Humanos



Características de un buen Sistema de Servicio Civil

- **Un Servicio Civil de calidad contribuirá a elevar los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública y será consistente con la estrategia de desarrollo económico.**
- **Principales características:**
 - **Se basa en el mérito y es políticamente neutral;**
 - **Tiene una estructura clara, con un tamaño apropiado para la economía nacional;**
 - **Rinde cuentas, es profesional y libre de prácticas de corrupción;**
 - **Es relativamente autónomo, sensible a las demandas de los ciudadanos y representativo de la población;**
 - **Está bien entrenado, orientado hacia los resultados y relativamente abierto.**

Características de un buen Sistema de Servicio Civil

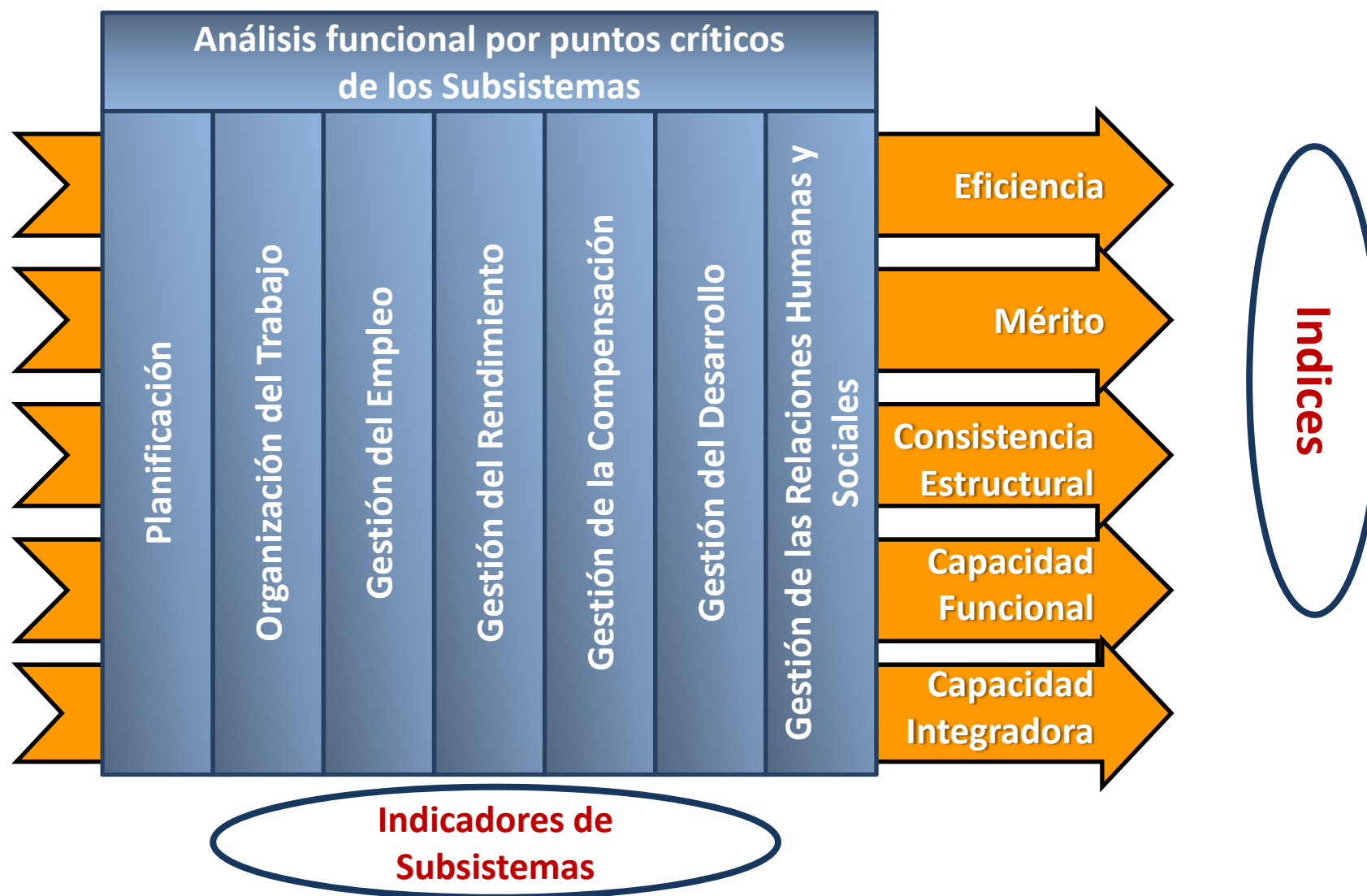
Principios Básicos:

- **Igualdad** para todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
- **Mérito, desempeño y capacidad** como criterios orientadores de la política de recursos humanos.
- **Eficacia, efectividad y eficiencia** de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
- **Transparencia, objetividad e imparcialidad.**
- Pleno **sometimiento a la Ley** y al derecho.

Características de un buen Sistema de Servicio Civil

- La normativa, coordinación, políticas, información y tecnología están centralizadas mientras las funciones operativas se desarrollan desconcentrada o descentralizadamente.
- Los gerentes públicos tienen funciones importantes en la gestión del recurso humano que tienen a cargo.
- El rol del ente rector es de **asesoramiento**, apoyo y provisión de servicios técnicos especializados en materia de gestión del RH.
- Los directivos y gerentes públicos cuentan con las competencias de conocimiento y habilidad requeridas para la gestión.

Diagnósticos en América Latina basados en un Modelo Integral del Sistema de RRHH (Dr Longo, 2003)



Índices de calidad del sistema

Eficiencia: Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia.

1. **Mérito:** Evalúa el grado en que el sistema de Servicio Civil incorpora en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad que protegen de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.
2. **Consistencia estructural:** Evalúa la solidez e integración sistémica. Se desagrega en:
 - **Coherencia Estratégica**
Coherencia entre la gestión humana con las prioridades estratégicas gubernamentales.
 - **Consistencia Directiva**
Desarrollo de la función directiva en materia de Servicio Civil y las relaciones entre la estructura central y las organizaciones de línea.
 - **Consistencia de los Procesos**
Desarrollo e integración de los procesos del sistema.

Índices de calidad del sistema

4. **Capacidad funcional:** Capacidad para influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos y generación de conductas laborales consistentes con las prioridades organizativas y la mejora de los servicios públicos. Se desagrega en :
 - **Competencia**

Políticas y prácticas de personal que inciden la creación de las capacidades de los empleados y la dotación de las competencias clave que la organización necesita.
 - **Eficacia Incentivadora**

Grado en que las políticas y prácticas de gestión de las personas incorporan estímulos positivos a la productividad, el aprendizaje y la calidad del servicio.
 - **Flexibilidad**

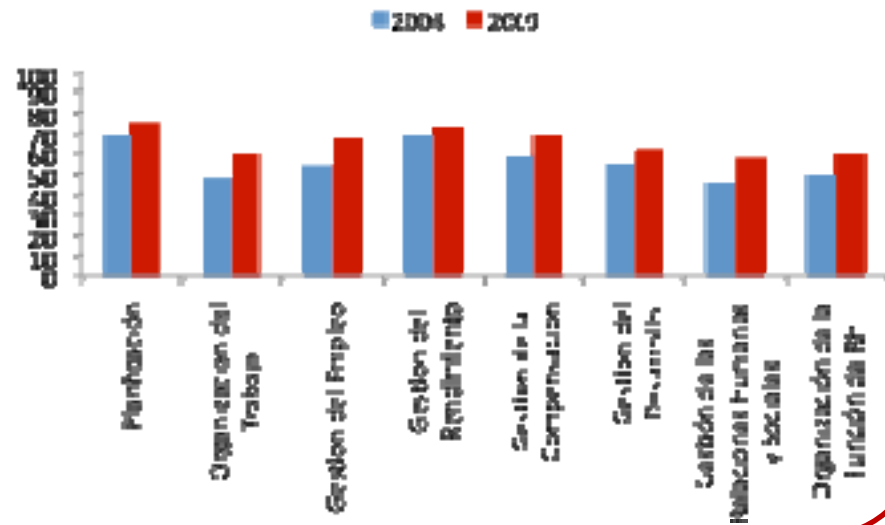
Mide el grado en el que las políticas y prácticas analizadas incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios, superando los patrones burocráticos de rigidez; y se alinean con las tendencias del entorno.

5. **Capacidad integradora:** Capacidad para asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

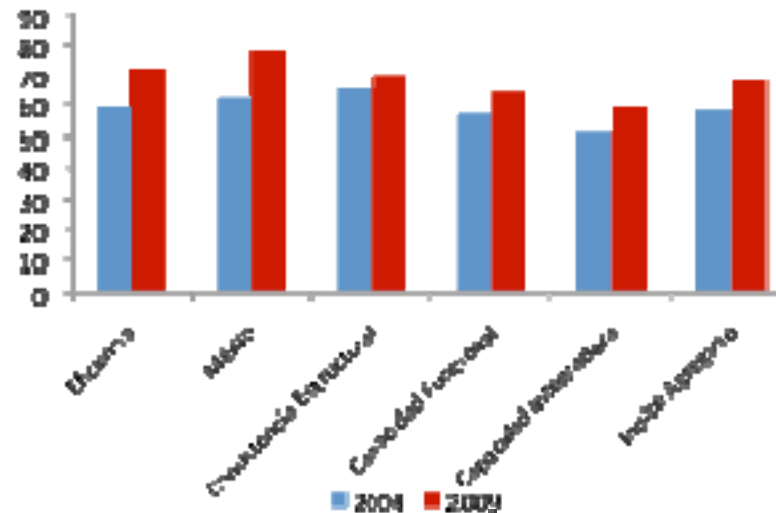
SERVICIO CIVIL EN CHILE, PERÚ Y COLOMBIA

Cambios recientes, Chile

- 20 años de reforma, el mejor sistema en América Latina.
- Modernización integral de la Administración Pública.
- Incentivos institucionales para adoptar reformas.
- Subsistemas operativos y respaldados por sistema informático integral.
- Acuerdos de gestión entre Ministro y Gerentes/directivos.
- Recientemente Sistema de Alta Dirección Pública -SADP-.
 - Gobernante renuncia a la discrecionalidad directa e inmediata en los nombramientos.
 - Se privilegia la idoneidad y las competencias.
 - Nuevo sistema de selección - concurso público.
 - 75% de los cargos a concurso basado en el mérito.
 - Se crea el Consejo de Alta Dirección Pública para garantizar la confidencialidad, no discriminación y búsqueda del mérito.
 - Creación del órgano rector del SC.



...Cambios recientes, Chile



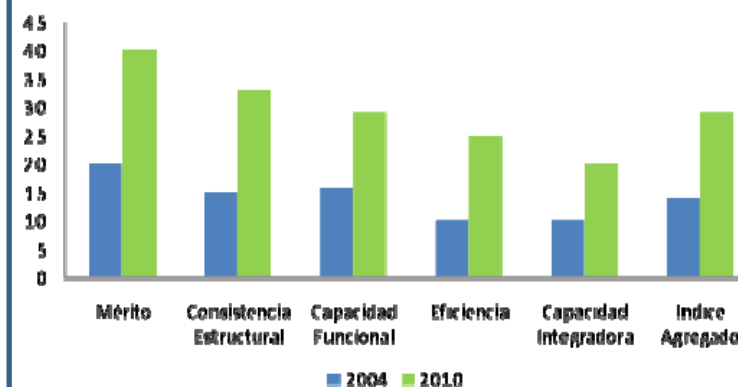
- Alta Dirección Pública.
 - Dedicación exclusiva.
 - Firman un convenio de desempeño.
 - Asignación de Alta Dirección Pública.
 - Duran tres años en su cargo, prorrogables 2 períodos.
 - Derecho a indemnización.



Cambios recientes, Perú

- Creación de SERVIR (administrador central de Servicio Civil) y del Tribunal del Servicio Civil.
- Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos.
- Implantación de evaluación permanente. Capacitar al de rendimiento insuficiente y reconocer al eficiente mediante ascensos, retribución y reconocimiento moral.
- Elaboración de normas sobre capacitación y Fondo de Fortalecimiento del Capital Humano.
- Mejoramiento de los reclutamientos y concursos.
- Se da una mayor flexibilidad en este nuevo régimen.
- Se inicia la reforma legal para aplicar el mérito y reformar todo el sistema.

Indicadores de la Calidad del Sistema de Servicio Civil de Perú



PRAP Programa de reforma integral de la Administración Pública

Cambios legales:

- Creación de la Comisión Nacional de Servicio Civil –CNSC- **con autonomía e independencia para** administrar y vigilar la carrera administrativa. Sólo este ente puede preseleccionar candidatos para empleo público, selección final y nombramiento por instituciones. Actúa paralelamente al Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-.
- Incorporación del modelo de Gerencia Pública como mecanismo para vincular, bajo el principio del mérito, a los directivos del Estado.
- Creación de acuerdos de gestión.
- Solución para plantas paralelas resultantes de 5 años de vacío legal.
- Nueva causal de retiro “Razones de Buen Servicio mediante resolución Motivada”.

Lecciones relevantes

- PROCESOS, no acciones aisladas.
- Procesos INTEGRALES tienen mayor impacto.
- El apoyo político conditio sine qua non para el éxito.
- Las tendencias mundiales se orientan al MERITO Y LA FLEXIBILIDAD.
- Los principios se evidencian en la práctica, no sólo en la norma.
- Las estrategias dependen de las condiciones contextuales, no siempre es posible realizar cambios profundos y extensos desde el principio.
- Los procesos de ingreso y salida del servicio civil son clave para la despolitización y la profesionalización del empleo público.
- La reforma de gestión del recurso humano del segmento de Gerencia Pública tiene alto impacto en la implementación de las políticas y la gestión de los recursos públicos.
- Reformar este segmento requiere de ALTA DISPOSICION Y APOYO POLITICO porque usualmente los políticos tienen libertad para nombrarlo y removerlo SIN CUMPLIR REQUISITOS.
- Para llevar a cabo la reforma es necesario contar con planes y proyectos específicos y con un grupo técnico especializado en Recursos Humanos y Servicio Civil.

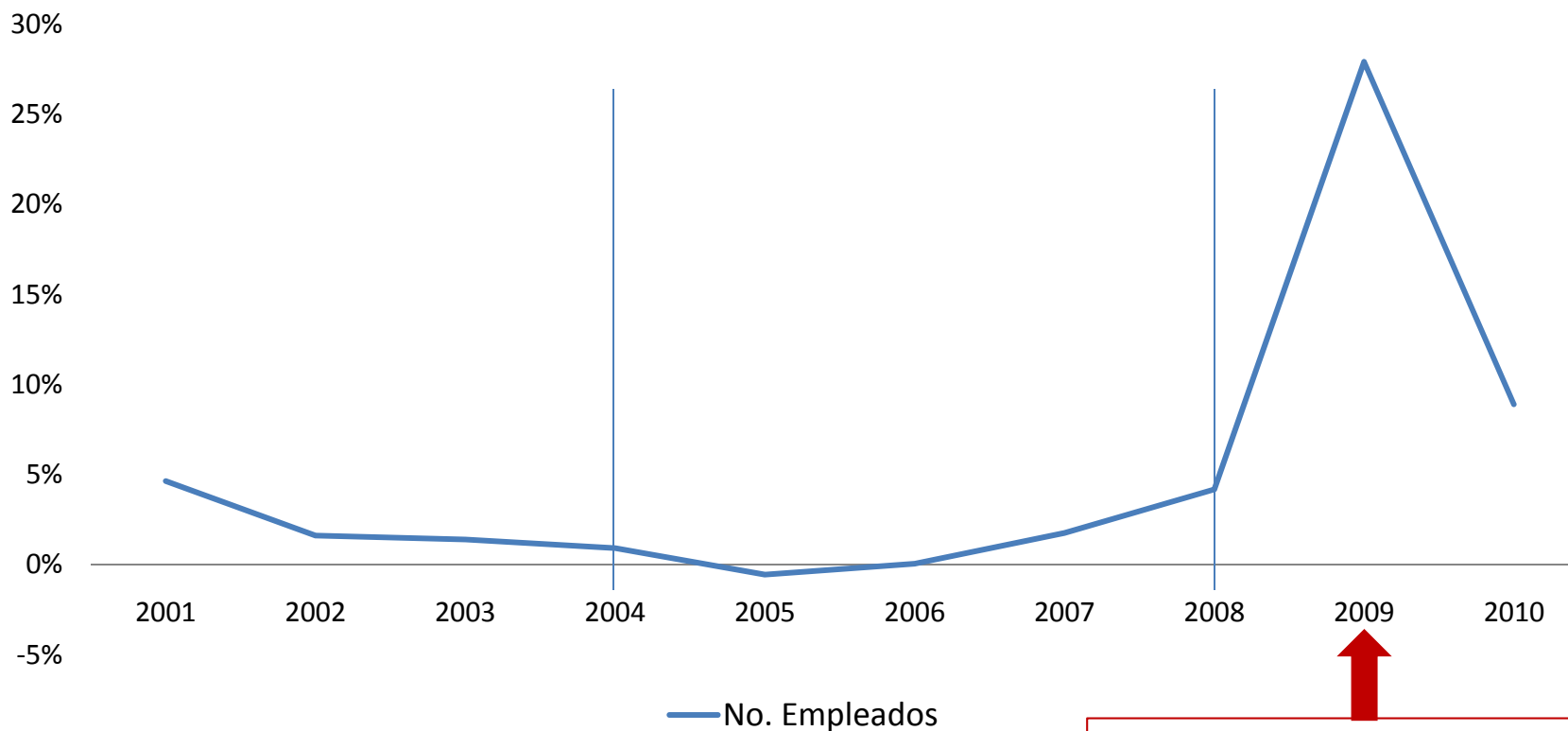
SERVICIO CIVIL EN GUATEMALA

Indicadores cuantitativos del Servicio Civil de Guatemala (Gobierno Central)

Indicadores	2003	2010
Total de empleados públicos en el Gobierno Central	109,443	173,102
Población total	12,300,742	14,361,666
Número total de empleados públicos/Población total	0.89%	1.2%
Total de designaciones por decisión política	17.76%	n/d
Nómina salarial del Gobierno (millones US\$)	855.81	938.7
PIB (millones de US\$)*	24,641.94	40,773.0
Nómina salarial del Gobierno Central/PIB	3.47%	2.3%
Salario del nivel más alto de la escala salarial principal (US\$/mes)	947.05	3,300.00
Salario del nivel más bajo de la escala salarial principal (US\$/mes)	122.56	129.88
Compresión vertical de salarios	7.75	25.4
PIB/Capita (mensualizado)*	166.94	236.6
Salario promedio del Gobierno Central civil	295.58	451.9
Sueldo gubernamental promedio/PIB per cápita mensualizado	1.77	1.91

Indicadores cuantitativos del SC de Guatemala

Gobierno Central de Guatemala: Variación en número de empleados renglones 011 y 022



Incluye maestros previamente financiados con transferencias a Asociaciones de Padres de Familia

Situación actual de los Subsistemas de Servicio Civil de Guatemala al 2009

Planificación:

- Carencia de planificación de RH.
- Ausencia de base de datos sobre personal con información estadística y confiable sobre el empleo público (solo nómina presupuestaria).
- Flexibilidad otorgada por sistema de contratación en salarios (022).

Organización del Trabajo:

- Sistema de clasificación de puestos de tipo genérico, sin actualizarse desde 1988.
- No incluye perfiles.
- Escasa relación entre descripción del puesto y tarea.
- Ausencia de prácticas permanentes de actualización.
- Sin capacidad técnica en la unidades de RH.
- No hay carrera administrativa establecida a nivel general. Solo existe escalafón para maestros, policías, militares, diplomáticos y jueces.
- La debilidad de la planificación estratégica a nivel institucional y de asignación de metas y objetivos a unidades y empleados dificultan la evaluación del rendimiento.

Gestión de las Relaciones Sociales y Humanas:

- Existen mecanismos de negociación con los sindicatos, los cuales tienen un peso significativo.
- Mayor conflicto en salud y educación.
- Los sindicatos participan actualmente en la elaboración de reforma a la ley.

Situación Actual de los Subsistemas del Servicio Civil de Guatemala al 2009

Gestión del Rendimiento:

- No existen prácticas establecidas relativas a la evaluación del desempeño.
- No se evalúa el desempeño a nivel general.

Gestión del Empleo:

- Segmento de contrataciones sin evaluación de candidatos.
- No existen políticas de inducción.
- Sin grandes rescisiones de empleo público desde 1985.
- Problemas para aplicar medidas disciplinarias.
- Mejoras en ONSEC para la calidad de la selección.

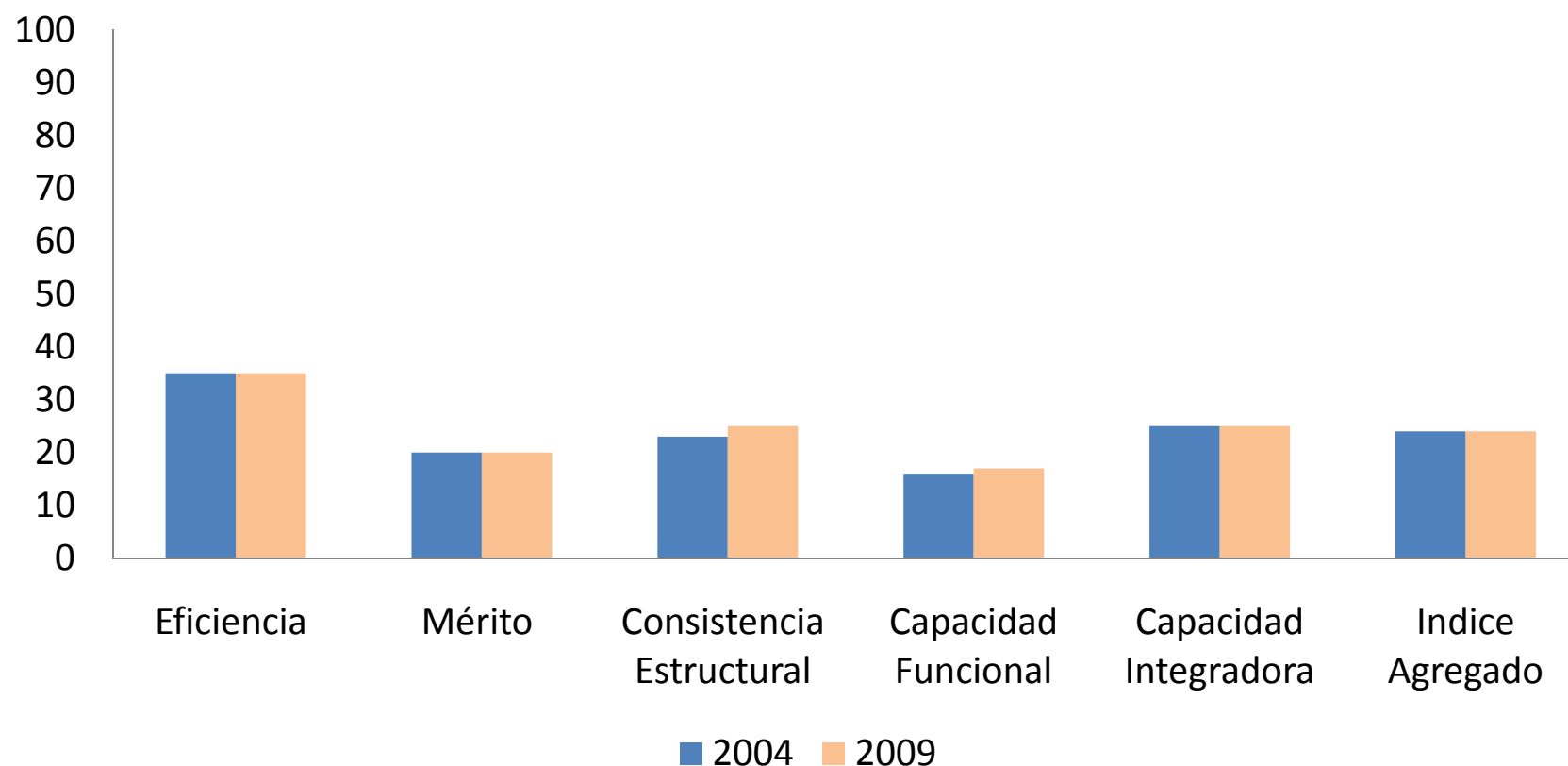
Gestión de la Compensación:

- Ausencia de una estrategia global de política salarial.
- Salarios base desactualizados, se requiere de componentes adicionales al sueldo para compensar desajuste (puede ser hasta un 75% del sueldo).
- Capacidad financiera determina el salario, existe inequidad interna.
- Base salarial achatada y con grandes inequidades con sector directivo (022).
- No hay relación entre salarios y desempeño y productividad.
- Estructura de salarios obsoleta en cuanto al mercado laboral y sobre ajustada.

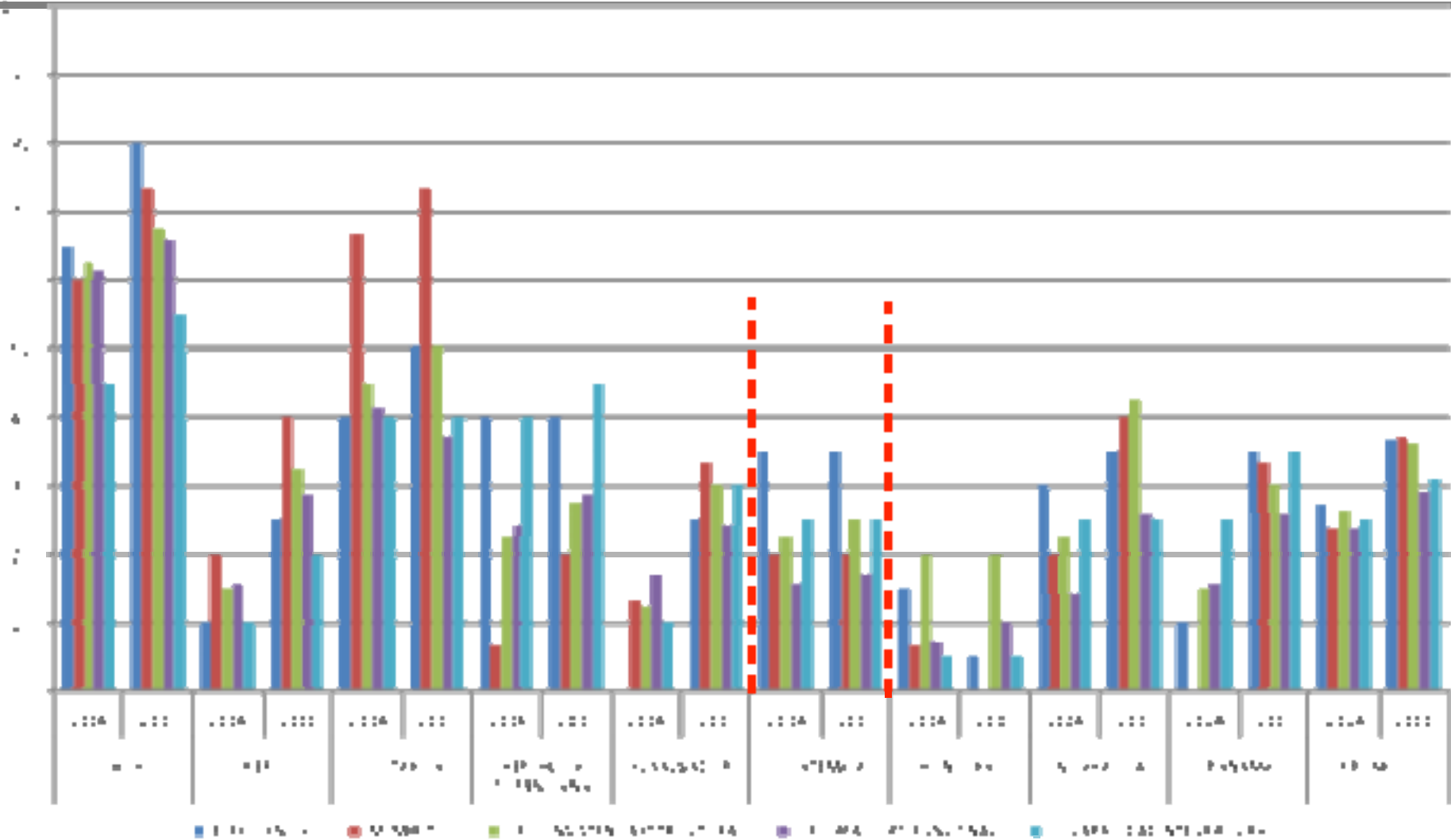
Gestión del Desarrollo:

- Promoción con base en decisiones de jefes y autoridades sin criterios preestablecidos.
- No se ha desarrollado carrera y se detecta inmovilidad en el puesto.
- La capacitación no responde a las necesidades organizacionales y no se logra articular un sistema integrado.

Índices de la Calidad del Servicio Civil en Guatemala



Índices de calidad de Servicio Civil comparativo



La legislación actual en Guatemala...

- La Ley de Servicio Civil vigente en Guatemala, a pesar de ser muy antigua, incluye los principios básicos que deben regir un sistema de servicio civil tales como:
 - **Igualdad** para todos los ciudadanos, **sin discriminación** de género, raza, religión, tendencia política u otras.
 - **Méritos** de capacidad, preparación, eficiencia y honradez.
 - Fomenta la **eficiencia** de la Administración Pública.
 - Adjudicación de puestos con base en la **capacidad, preparación y honradez**.
- Adicionalmente en el 2008 se crearon los Acuerdos Gubernativos 185 y 628-2008 que se enfocan en definir los **lineamientos y normas para regular la aplicación de la política de recursos humanos** en el Organismo Ejecutivo; así como un nuevo **ordenamiento salarial** y la introducción del concepto de Gobierno electrónico.

Mejoras observadas en el Sistema de SC en Guatemala

Avances recientes a nivel normativo:

- Creación de los **lineamientos y normas** para regular la aplicación de la política de recursos humanos en el Organismo Ejecutivo (Acuerdo Gubernativo 185-2008) relacionados con:
 - Fortalecer el proceso de desconcentración de la Administración de los Recursos Humanos (institucional y geográfica).
 - Actualizar el Plan de Clasificación de Puestos del Organismo Ejecutivo.
 - Captar recurso humano idóneo para el adecuado desempeño de los cargos públicos.
 - Evaluar anualmente el desempeño laboral de los servidores públicos.
 - Formar constantemente al servidor público.
 - Dotar a los servidores públicos de un ambiente laboral sano y seguro.
 - Conocer y analizar las percepciones de los servidores públicos sobre su ambiente laboral.
 - Propiciar la revisión constante de las estructuras organizacionales de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, con especial atención a las áreas de salud, educación y gobernación.
 - Planificar estratégicamente la dotación de recursos humanos.
 - Fortalecer los sistemas informáticos que coadyuven al establecimiento de un Estado moderno bajo el concepto de Gobierno Electrónico.

Mejoras observadas en el Sistema de SC en Guatemala

Avances recientes en la práctica

- Instalación de Sistemas de Información relativa a la cantidad de ocupantes y salarios a través de Guatenómina.
- Desconcentración de la nómina de pago.
- Aprobación de acciones de personal vía internet.
- Nuevo ordenamiento salarial para funciones de dirección y subdirección por contratos en el renglón 022 (Acuerdo Gubernativo 628-2008).
- Revitalización de la administración de clases pasivas civiles del Estado.
- Actualización de pruebas psicométricas y requisitos para optar a cargos públicos.
- Creación de la mesa de diálogo permanente que ha creado un clima de concertación con los sindicatos para propuestas para la reforma a la Ley de Servicio Civil, conflictos laborales, políticas salariales y otros.

Principales cambios del Proyecto de Ley de marzo 2010

ACTUAL	PROPUESTA
ONSEC	SECRETARIA
Junta Nacional de Servicio Civil (apelaciones).	Junta Nacional de Servicio Civil (apelaciones) se incorpora 1 miembro de organizaciones sindicales del Organismo Ejecutivo. La Junta se compone de 3 miembros.
Centralizado.	Puede crear oficinas en los departamentos (no desconcentra hacia los Ministerios).
	Las autoridades de los Ministerios siguen siendo nominadoras y es la SSC la que norma, regula y ejecuta los procedimientos de selección, nombramiento, etc.
Administra Clases Pasivas	Igual, no introduce modificaciones.
Existencia del servicio exento de cumplir requisitos para ingreso y salida, limitado.	Se amplía el tipo de empleados que están exentos de requisitos.
Pruebas escritas.	Amplía pruebas a orales, físicas etc. Pueden ser de libre oposición.
-----	Obligación de incorporar en el servicio por oposición a personas discapacitadas y de la tercera edad.
Directores y subdirectores no sujetos a requisitos por ser servicio exento.	Incorpora necesidad de experiencia en el ramo y de PREFERENCIA poseer título universitario.

Principales cambios del Proyecto de Ley de marzo 2010



ACTUAL	PROPUESTA
Período de prueba 6 meses a nuevo ingreso y 3 en asensos.	Lo equipara al Código de Trabajo, 2 meses.
Vacaciones no se pueden pagar en efectivo.	Vacaciones 22 días al año y pago en efectivo si no se gozan.
Derechos en la práctica y reconocidos cuando se llevan al ámbito judicial.	Se incorporan derechos de licencias con o sin goce de sueldo e inamovilidad por enfermedad, maternidad, estudios, actividad sindical.
No existe norma que obligue a regular a los trabajadores por planilla.	Se obliga a regular lo relativo a trabajadores por planilla.
-----	Procedimientos específicos para reinstalación y establece la continuidad de la relación laboral.
-----	Se establecen obligaciones en materia de higiene, salud y seguridad.
-----	Se establece la conciliación por el Ministerio de Trabajo.
	Se establece la carrera administrativa, se incorporan como sus bases el mérito, tecnificación y profesionalización.
	Complementariedad de regímenes laborales (??).
	Obligación de cumplir con programas de actualización para iniciar carrera administrativa.

Conclusiones caso Guatemala

- Los principales problemas del Servicio Civil de Guatemala son:
 - Falta de aplicación de la ley y los reglamentos.
 - Las prácticas en las que debe reflejarse el mérito, despolitización y transparencia son inconsistentes con la norma.
 - Cultura de politización de la designación de los Gerentes Públicos y los empleados.
 - Falta de transparencia de los procesos.
 - Institucionalidad débil.
 - Excesiva centralización de gestión de los procesos.
- El empleo público en Guatemala es una proporción reducida del PIB.
- Los diagnósticos externos al sistema lo ubican en un índice global de 24 puntos, por debajo del promedio centroamericano y del Caribe, así como de los países sudamericanos que se presentan en este documento.
- Alta volatilidad e inconsistencia en los programas de modernización de la Administración Pública.
- Las prácticas de los subsistemas de planificación, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y desvinculación presentan los principales debilidades.
- Inequidad interna y externa en la gestión de la compensación.
- Elevado número de funcionarios en la categoría de Servicio Exento de cumplir requisitos de nombramiento, pueden permanecer después de la salida de quien les ha nombrado.

Conclusiones caso Guatemala

- La Ley actual:
 - Cobertura a nivel nacional.
 - Principios de mérito, capacidad, preparación, eficiencia y honradez, igualdad de condiciones y derechos y las obligaciones de los servidores públicos.
 - Ente central –ONSEC- responsable de la aplicación del sistema.
 - 80% de los empleos públicos NO están cubiertos por la ley del servicio civil.
 - Existen regímenes especiales en materia de ingreso, gestión de la compensación, carrera para el organismo legislativo y judicial, el magisterio, el estamento policial y militar y las entidades descentralizadas .
- En un proyecto de reforma de la Ley de Servicio Civil, que sea más ambicioso que el proyecto actual, será necesario abordar y profundizar aspectos clave como el mérito, la flexibilidad, la transparencia, la desconcentración operativa y mecanismos para evitar la politización, que éste no aborda.
- Las modificaciones legales pueden terminar en dirección opuesta a la deseable; mientras que las experiencias internacionales muestran que es posible mejorar los indicadores sin necesariamente partir de una reforma legal.
- La actual administración de la ONSEC ha impulsado cambios que van en dirección a fortalecer la institucionalidad de la gestión de recursos humanos, ha creado reglamentación orientada a mejorar algunos procesos, ha intentado mejorar la observancia de la ley y los reglamentos e iniciado la creación de sistemas informáticos orientados a contar con información fidedigna sobre el empleo público y mejorar la gestión .
- **Las prácticas mediante las que funciona el SC guatemalteco presentan serias debilidades estructurales, pero igualmente un importante espacio para mejoras sustantivas que pueden ser abordadas mediante la reforma de procesos, regulaciones y mecanismos que pueden ser implementados bajo la legislación y estructura actual.**

PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MODERNIZACION

¿Qué se quiere lograr?

Contribuir a elevar la calidad de la Administración Pública

- Satisfacción del Ciudadano
- Mejorar la cobertura, calidad y pertinencia de los servicios públicos
- Promoción de la Productividad y de la Transparencia
- Introducir flexibilidad administrativa con control de resultados
- **Ética, Profesionalismo y Meritocracia**
- Integración de la Información (avance tecnológico)
- Separación entre la Formulación y la Ejecución de Políticas
- Contractualización de Indicadores y Metas
- Medición del Rendimiento y del Desempeño

Objetivos de la Propuesta

- Iniciar un proceso que en el largo plazo permita que la Administración Pública de Guatemala cuente con un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos orientado a atraer y retener personal idóneo, basado en el mérito, la equidad y la transparencia, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general y la democracia.
- Avanzar un cambio cultural orientado a que los principios de mérito, transparencia, neutralidad y flexibilidad sean la base de las prácticas observadas en la realidad del el Sistema.
- Identificar los cambios necesarios al marco legislativo para que, una vez implantados cambios que soporten una reforma mas profunda, cuente con un marco legal coherente, moderno, con políticas definidas y herramientas suficientes para la implementación eficaz del Sistema.
- Aprovechar los cambios que se han iniciado en ONSEC.

Dimensiones de la Estrategia Propuesta

Amplitud:

- Enfoque inicial en un segmento del empleo público: Gerentes Públicos
- En la segunda fase, enfoque integral de los procesos, IMPLEMENTADOS en instituciones específicas, con base en un nuevo modelo expresado en un nuevo sistema informático de gestión de RH (SIGERH), ya en desarrollo por ONSEC.
- En la etapa de expansión de la modernización el enfoque será extensivo e intensivo.
- En todos los casos se dará inicialmente prioridad a los sub-sistemas de Gestión del Empleo (ingreso, promoción y retiro). Se buscará lograr mejoras sustantivas en algunos de los indicadores clave del sistema que permitan hacer efectivos los principios que establece la legislación actual (no discriminación, mérito, eficiencia, etc.), continuando los esfuerzos iniciados por la ONSEC.

Intensidad:

- La estrategia iniciará realizando todos aquellos cambios que no impliquen modificaciones profundas a la legislación vigente y pueda avanzar con bajos grados de conflicto.

Dimensiones de la Estrategia Propuesta

Ritmo y Visibilidad:

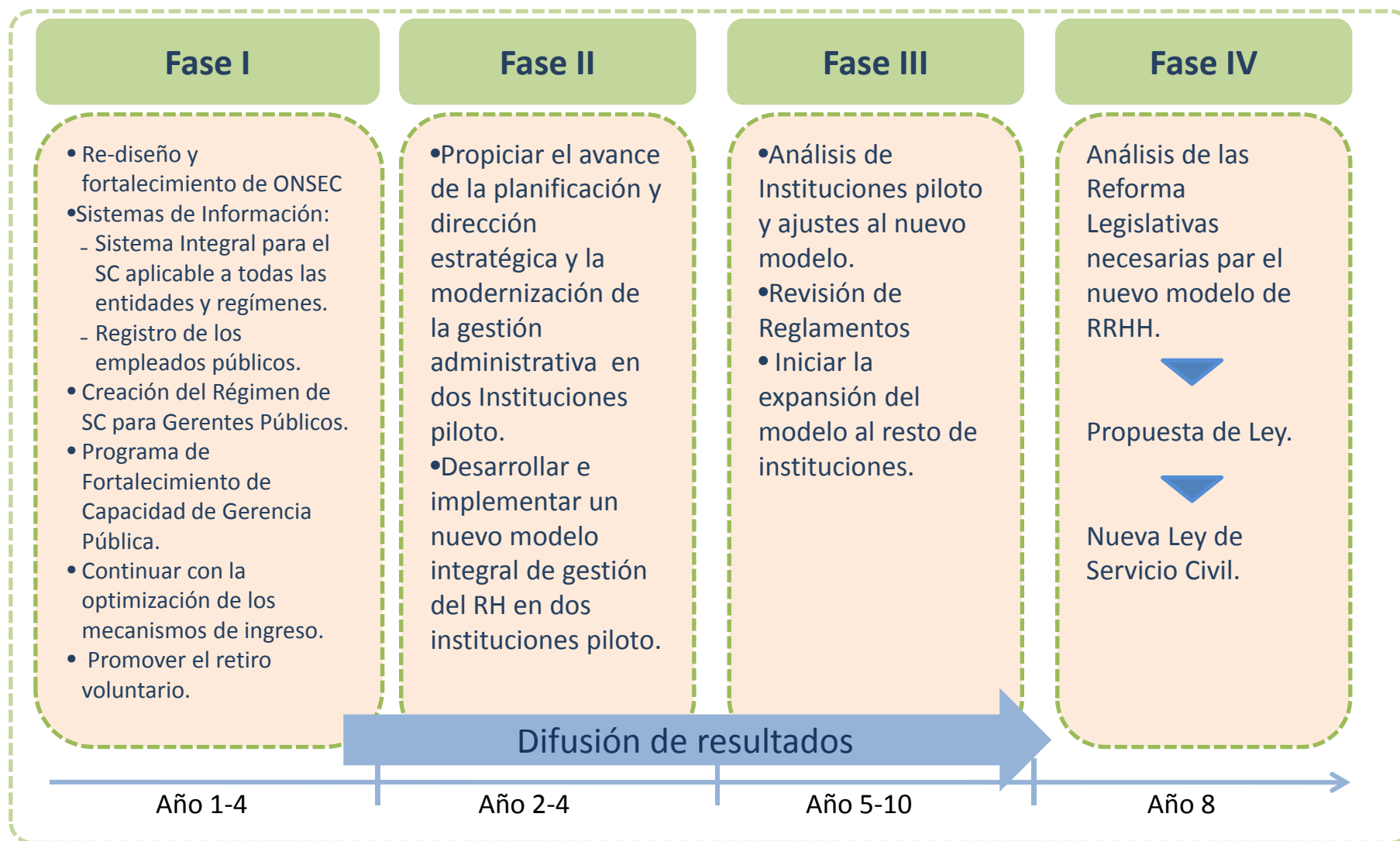
- Se desarrollará una estrategia gradual, enfocada en la primera fase en implementar cambios que tengan mucha visibilidad y permitan crear el clima de confianza para las siguientes fases.

Velocidad:

- Los cambios iniciales pueden ser ejecutados en el corto plazo para lograr el clima de logro y confianza que es necesario para las siguientes fases del proceso. Las siguientes fases requieren mayor preparación, tiempo de implementación y apoyo sostenido.

EL PRERREQUISITO ES LA VOLUNTAD POLITICA

Estrategia gradual y progresiva



Estrategia para la Modernización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Tomando en cuenta la legislación actual y el análisis de los resultados obtenidos en otros países, el proceso de modernización debe iniciar desarrollando los siguiente proyectos:

1. **Continuar con el fortalecimiento institucional iniciado por ONSEC** para que pueda liderar los procesos de cambio requeridos para que el servicio civil se desarrolle en forma eficiente, transparente y enfocada en mejorar la gestión pública. Este proyecto daría inicio con un diagnóstico para la definición e implementación de un plan de acción para el rediseño y fortalecimiento de sus capacidades. Se prevé la creación de equipos de trabajo, integrados por especialistas en Recursos Humanos con formación en Servicio Civil y Gestión Pública.
2. **Creación e implementación de un régimen para la profesionalización y transparencia de la gestión del recurso humano de Gerencia Pública, dentro del sistema de SC**, incluyendo a los Directores Generales, Directores y Jefes de Departamento o posiciones equivalentes. Incluye reclutamiento, selección, nombramiento, evaluación del desempeño, remuneraciones, incentivos y salida. Este proyecto implicaría una mayor exigencia y cumplimiento de requisitos, así como mejores condiciones para desempeñarse como Gerente Público.

Estrategia para la Modernización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

3. Continuar el diseño, desarrollo e implementación de un sistema informático integral de gestión de recursos humanos para el sector público SIGERH (work-flow y bases de datos) para realizar todas las transacciones del sistema. Este será inicialmente obligatorio para todas las entidades cubiertas por el régimen de Servicio Civil pero al año 8 debe ser obligatorio para todo el Estado. Este sistema desarrolla e implementa en todas las entidades públicas un registro de información de los empleados públicos.
4. Modernizar e implementar los procesos de un nuevo modelo de gestión del Recursos Humanos que se base en el mérito, la equidad, la despolitización y la transparencia. Operativamente orientado a la centralización normativa y la desconcentración operativa, el cual será implementado por programas o instituciones. Se enfocará en la contratación por concursos transparente del personal que ingrese al servicio civil y en la promoción del retiro voluntario de algunos trabajadores.
5. Identificación de elementos clave de modernización para la promulgación de una nueva ley de Servicio Civil en un marco de ocho años.

Servicio Civil: acciones inmediatas (2011)

- Constituir un **OBSERVATORIO DEL SERVICIO CIVIL**, entidad no gubernamental, cuyos fundadores serían universidades, tanques de pensamiento y organizaciones empresariales. Sus objetivos:
 - Apoyar la modernización del servicio civil mediante el análisis, estudio y propuestas.
 - Dar seguimiento a la evolución del sistema, planes y proyectos.
 - Informar a la ciudadanía de avances, situaciones críticas y retos mediante indicadores, datos y análisis.
- Realizar una **Conferencia Nacional sobre Servicio Civil**:
 - Contando con la presencia de invitados internacionales de Chile, Perú y España para que presenten sus casos.
 - Presentación de modelos exitosos por expertos en Servicio Civil.
 - Caso Guatemala, Mercedes Iacoviello, BID.

Servicio Civil: acciones inmediatas (2011)

- **Capacitar en Servicio Civil a un grupo de profesionales jóvenes**, especialistas en Recursos Humanos provenientes de distintas universidades para que posteriormente algunos de ellos puedan formar parte de:
 - El núcleo de profesionales que implemente el fortalecimiento de ONSEC y la modernización del sistema.
 - Los técnicos en gestión de RH del Observatorio de Servicio Civil .
- **Presentar a los partidos políticos esta estrategia.**
- **Diseñar una propuesta para la modernización de la ONSEC.**
- **Formular los proyectos contenidos en esta propuesta y buscar apoyo social para su implementación.**