

SECRETARÍA PARA ASUNTOS  
ESTRATÉGICOS DE LA PRESIDENCIA

# El Camino Recorrido **2009-2014**

Sistematización de la experiencia de la Subsecretaría de  
Gobernabilidad y Modernización del Estado



SECRETARÍA PARA ASUNTOS ESTRATÉGICOS DE LA PRESIDENCIA

# El Camino Recorrido **2009-2014**

---

Sistematización de la experiencia de la Subsecretaría  
de Gobernabilidad y Modernización del Estado

Todos los derechos reservados. Está permitida la reproducción parcial o total de este documento, siempre que se cite la fuente y que no sea para la venta u otro fin de carácter comercial.  
El contenido de este documento es responsabilidad de la Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia.

Tiraje: 1ª Edición Abril 2014  
1000 ejemplares.

Edición y distribución:  
Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado.  
101 Avenida Norte, No. 5346, entre Paseo General Escalón y Calle Arturo Ambrogi, San Salvador, El Salvador.  
Teléfonos: (503) 2212-9000, 2212-9004, 2212-9005.  
FAX: (503) 2212-9001

Con la asistencia técnica de  
Roberto Rivera Ocampo

Diseño y diagramación:  
Luis Cabrera

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo de:



Al servicio  
de las personas  
y las naciones

Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia.

# Contenido

Presentación	9
Prólogo	11
I. Contexto	15
II. Marco Normativo e Institucional	17
III. Marco de referencia internacional	20
IV. Modelos de gestión implementados por la SSGME	21
1. Gestión transversal de los programas y políticas	21
2. Coordinación interinstitucional	22
3. Gestión democrática y participativa	24
V. Áreas de trabajo de la SSGME	25
Relaciones laborales	25
Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad	30
ES Calidad – Oficina Administradora del Premio	34
Profesionalización del Servicio Civil	39
Gestión de Conflictos Sociales	46
Reforma Política y Participación Ciudadana	51
VI. Desafíos para fortalecer la gobernabilidad democrática y avanzar en la modernización del Estado	56
Acrónimos y abreviaturas	59
Anexos	61





El gobierno ha sentado las bases de un largo y ambicioso proceso de reforma y modernización de la administración pública, que no sería posible sin el involucramiento de los diferentes sectores de la sociedad; es por ello, que desde la Secretaría para Asuntos Estratégicos, se ha promovido la apertura de espacios de diálogo, negociación y concertación; así como la participación de la ciudadanía en la construcción de procesos de relevancia nacional, de tal forma que los cambios que este gobierno ha impulsado se conviertan en verdaderas políticas de Estado que se vuelven irreversibles.

Lic. Hato Hasbún  
Secretario para Asuntos Estratégicos





# Presentación

El lector tiene en sus manos un esfuerzo de sistematización de las principales actividades realizadas por la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado (SSGME) a lo largo del período 2009-2014.

La SSGME forma parte de la Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República que tiene dentro de sus finalidades, contribuir a la gobernabilidad democrática y poner en marcha el proceso de transformación del Estado para avanzar hacia un desarrollo incluyente y equitativo.

En esa perspectiva, se concibió desde un principio, que la SSGME apoyaría a la SAE en todas aquellas actividades que propiciaran el diálogo y la concertación con los diversos actores de la vida nacional, así como el fortalecimiento de la administración pública para que estuviera en condiciones de atender con prontitud y eficiencia las necesidades y las expectativas de los ciudadanos.

Es decir, no se trataba simplemente de generar un diálogo para evitar complicaciones a la hora de gobernar dilatando las soluciones de los problemas y necesidades de la gente, sino de un esfuerzo genuino por desarrollar capacidades en la administración pública a fin de poder resolver esos problemas en condiciones de equidad y justicia.

Esto implicaba un giro importante en la forma de gobernar, pues se trataba de abrir cauces de participación para las grandes mayorías, sobre todo para aquellas tradicionalmente marginadas y excluidas de las decisiones políticas, y apostarle en serio al fortalecimiento del Estado y a la calidad de los servicios públicos.

La negociación no sería únicamente entre cúpulas partidarias como había sido tradicionalmente en el pasado, sino con los diferentes actores de la vida nacional, y la gestión pública de calidad se reconocería como un derecho ciudadano que el Estado debía garantizar.

Esta nueva visión marcó desde el inicio la labor de la SSGME e influyó de manera significativa en el diseño de sus áreas de trabajo que fueron concebidas justamente para facilitar el diálogo y la concertación permanentes, ampliar las libertades y derechos ciudadanos, y fortalecer al Estado para que esté en la capacidad de atender las necesidades de la gente.

Una tarea de grandes dimensiones para una Subsecretaría con escasos recursos humanos y materiales: después de un año de haber iniciado nuestras funciones apenas contábamos con siete personas y a la fecha somos 30. Por ello, desde el principio tuvimos que apoyarnos en equipos y redes interinstitucionales que fueron debidamente capacitados para poder desarrollar nuestro trabajo en el Órgano Ejecutivo.

Estos equipos y redes se formaron con personal que ya laboraba dentro de las instituciones y que además de desempeñar sus funciones, participaban en la implementación de los planes de modernización en sus propias instituciones o en otras donde se requería personal calificado y no se contaba con él. Esto solo fue posible gracias a la alta calificación y vocación de servicio de las personas que integraron estos equipos y redes.

Fue clave desde el principio haber entrado en contacto con el Programa de Fortalecimiento del Servicio Civil de Centroamérica y República Dominicana, que contaba con el apoyo de AECID y el SICA, pues nos permitió conocer experiencias exitosas de otros países y realizar un primer diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en la administración pública salvadoreña, a fin de identificar sus principales problemas y diseñar las primeras líneas de acción.

El contacto con el CLAD también nos permitió nutrirnos de la experiencia iberoamericana en materia de reforma y modernización del Estado y asumir las Cartas Iberoamericanas, como guías orientadoras en nuestros esfuerzos por transformar al Estado salvadoreño y convertirlo en un instrumento de desarrollo. De ser un mero observador en el CLAD, El Salvador se convirtió en los últimos años, en un país con experiencias valiosas a compartir con la región.

Estos avances han sido reconocidos no sólo por el CLAD sino también por importantes instrumentos internacionales como el Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana, que coloca a El Salvador como el país de la región con mayores progresos en materia de servicio civil en el período 2008-2012.

Todo lo anterior, no hubiese sido posible sin el alto nivel de compromiso y perseverancia del equipo de la SSGME y sin el liderazgo del Secretario para Asuntos Estratégicos de la Presidencia, el licenciado Hato Hasbún, quien apoyó de manera incondicional, con respeto y sabiduría, nuestro trabajo. Asimismo, el apoyo de la cooperación internacional fue determinante, en especial el de AECID que desde 2009 respaldó de manera constante todo el programa de la SSGME.

Esperamos que todas las experiencias resumidas en esta publicación aporten a la modernización del Estado salvadoreño y sirvan de insumo a futuros gobiernos, en la urgente tarea de dotar a El Salvador de un nuevo marco legal que ordene la administración pública y le permita profesionalizarse.

Estamos convencidos de que solo así El Salvador podrá salir del círculo vicioso de la pobreza y avanzar hacia el desarrollo. Los países que han logrado modernizar y profesionalizar sus administraciones son los que exhiben mayores niveles de desarrollo económico y social, mayores niveles de transparencia y donde los ciudadanos gozan de mayor confianza en sus instituciones.

San Salvador, abril de 2014.

José Antonio Morales Carbonell  
Subsecretario de Gobernabilidad y Modernización del Estado

# Prólogo



Una condición de éxito de los procesos de reforma del Estado y de modernización de la administración pública en la actualidad, es la convicción y firmeza con que estos sean encaminados. Por ello, desde su concepción y diseño hasta su despliegue, la coherencia, la capacidad para dialogar y construir alianzas, la pasión, la paciencia y la perseverancia, entre otros, son atributos que deben acompañar el perfil del reformador del siglo XXI. No debemos perder de vista que la verdadera reforma, la que la ciudadanía exige y espera, es aquella con vocación transformadora, con capacidad de construir institucionalidad pública con un enfoque de ciudadanía y de desarrollo sustentable.

Somos conscientes que la República de El Salvador ha constituido en la región, en los últimos cuatro años, uno de los ejemplos más vivos de lo que se puede lograr cuando se diseña un horizonte racional y se empieza a construir en pos del mismo, sin asumir como limitación las adversidades, más bien gestionándolas; así lo demuestran los resultados obtenidos. De esto, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) ha sido y es un testigo de primera línea, toda vez que hemos dado un acompañamiento cercano y decidido, en varios de los ejes que hacen parte del diseño y plan de reforma y modernización del Ejecutivo en este país de gente noble y luchadora.

Nuestro apoyo al proceso salvadoreño se ha centrado fundamentalmente en la profesionalización de la función pública, con el diseño de una propuesta para una nueva ley que disponga un sistema de mérito y empleo público con un enfoque moderno, con la presencia del Secretario General en varios eventos de debate y motivación; también hemos estado presentes en la articulación de la gestión de la calidad, con el apoyo permanen-

te a través de asesoría técnica para la instauración del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, los que animan a la adopción de herramientas de excelencia en la gestión pública, fundamentadas en el modelo Malcolm Baldrige, con miras a la mejora continua de las instituciones estatales. Hemos acompañado además, en el tema de la participación ciudadana en la gestión pública, con la facilitación de asesoría técnica para el diseño de estrategias, propuestas de normas e instrumentos que permitan potenciar la participación efectiva de la ciudadanía en los asuntos de la administración pública, con una mirada de democratización, actitud colaborativa y corresponsabilidad para la eficiencia y la efectividad en la gestión de los servicios públicos.

El Salvador, de un receptor de información, experiencias y buenas prácticas de la región que ha sido en los temas de gestión pública, ha pasado a ser también un transmisor de estas, las cuales son aceptadas y reconocidas con mucho entusiasmo por el resto de los países. No hay duda de que esto es el resultado de un gran liderazgo y de un trabajo en equipo sistemático, enfocado y tesonero, que no ha parado durante el último cuatrienio, y que inició con la acertada decisión del gobierno de crear en 2009, dentro de la Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia, la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado.

Con la conformación de un equipo de trabajo excepcional, encabezado por el Secretario para Asun-

tos Estratégicos, Franzi Hasbún, y el Subsecretario de Gobernabilidad y Modernización del Estado, Antonio Morales Carbonell, el gobierno ha sido capaz de reorientar, en poco tiempo, el rumbo de la reforma y el proceso de fortalecimiento institucional en ese país, con un claro énfasis en la gente, lo que ya se expresa en una mejora en el funcionamiento de muchos órganos públicos y en el reconocimiento social a la labor en curso. En el proceso han merecido y encontrado el apoyo, no solo de los países miembros del CLAD, sino también de varios organismos de cooperación internacional que han valorado la seriedad del esfuerzo.

Es importante destacar en este sentido los resultados de los esfuerzos por profesionalizar la función Pública, a partir del despliegue de los distintos subsistemas técnicos de gestión de Recursos Humanos, a pesar de no contar con el nuevo texto normativo, lo que le ha valido a la administración pública salvadoreña, un progreso significativo en las mediciones hechas para Centroamérica y República Dominicana por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), a partir de la metodología del Barómetro del Servicio Civil, que diseñara el especialista Francisco Longo para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

También es alentador revelar los logros en materia de gestión de la calidad, los que se verifican a través de la capacitación permanente de los funcionarios públicos en estos temas, las alianzas público-privadas,

la generación de una masa crítica que se manifiesta con la formación de evaluadores, la realización de tres ediciones del Premio a la Calidad, entre otros. Por otro lado, cabe destacar los resultados en materia de participación ciudadana en la gestión pública, que se expresan en el aumento de los niveles de conciencia en distintos sectores respecto del valor que tiene la participación para la efectividad de la acción gubernamental, la reducción significativa de la conflictividad en las instituciones públicas, así como en la articulación de una propuesta de política y ley de participación ciudadana en la gestión pública, etcétera.

En un acto de gran valía, y sin muchos precedentes en la región, las autoridades de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado, responsables directas de estos procesos, han decidido dejar constancia de lo acontecido, en un noble ejercicio didáctico y de continuidad de Estado, sistematizando toda la experiencia en este documento que nos honramos en prologar y que se publica bajo el sugerente título de El Camino Recorrido 2009-2014. En el mismo se exponen las estrategias, los planes y las metas trazadas, así como los esfuerzos, acciones y tácticas que han permitido obtener los resultados enunciados. Se destacan las alianzas políticas con funcionarios públicos, con sindicatos, con organismos internacionales y embajadas; así como la participación directa de los ciudadanos en el proceso de configuración y ejecución de dichas acciones.

Sin duda, este trabajo servirá para que las presentes y futuras generaciones de reformadores e interesados en el tema, no solo conozcan por cuenta de sus protagonistas la estrategia, planes, componentes y marcha del proceso, sino para orientar nuevas etapas de reforma y modernización, tanto en El Salvador como en otros países de la región. Desde el CLAD nos sentimos altamente complacidos, no únicamente por la oportunidad de prologar esta importante sistematización de esfuerzos de fortalecimiento institucional, sino por la posibilidad que tenemos de ser y seguir siendo un aliado en el ascendente proceso de reforma, modernización, cambio y transformación que experimenta la administración pública salvadoreña, para bien de todos sus ciudadanos.

Deseamos profundamente que este Camino Recorrido 2009-2014 sirva de aliciente a todos los salvadoreños, especialmente a la clase política, para continuar propiciando y profundizando las transformaciones que requieren el Estado y la administración pública de este país, con el objetivo de que en definitiva sean lo que deben ser: eficaces instrumentos al servicio del desarrollo verdadero y la felicidad de la gente.

Gregorio Montero, Secretario General del CLAD.



Equipo de Trabajo de la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado

# I. Contexto

Los retos que debió enfrentar la administración del Presidente Mauricio Funes, a partir del 1 de junio de 2009, en los ámbitos político, económico y social, exigieron “de su capacidad de asegurar la gobernabilidad democrática”<sup>1</sup> e implicaron también una mejor capacidad de gestión pública para impulsar los cambios propuestos.

En tal sentido, el Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 concibió entre las acciones prioritarias a implementar, la Política de Gobernabilidad y Modernización del Estado (Ver anexo 3) y consideró como área prioritaria, lograr una función pública moderna que promoviera además la participación ciudadana y el diálogo social.<sup>2</sup> Respondiendo a ello se crea entre otras instancias, la Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia y adscrita a ella, la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado.

Se define como primer paso realizar un diagnóstico sobre la situación de la administración pública salvadoreña, que permitiera trazar las principales líneas de trabajo para la modernización del Estado, entendida ésta, como todas aquellas iniciativas y transformaciones que conlleven a aumentar la capacidad de respuesta de las instituciones en el mar-

co de la legalidad, la transparencia y la accesibilidad a los servicios.

El diagnóstico realizado en el año 2010, reveló la extrema debilidad del aparato gubernamental causada principalmente por “el patrimonialismo, el clientelismo y otras formas de privatización de la esfera pública”, que caracterizaron a El Salvador y otros países de América Latina<sup>3</sup>, y que impidieron la formación de una administración pública profesional y moderna, capaz de atender las demandas ciudadanas con la eficiencia y la prontitud requeridas.

El diagnóstico puso en evidencia la inexistencia de un servicio civil basado en el mérito, y de una verdadera carrera administrativa; y reveló la vulneración de derechos de trabajadores y trabajadoras del sector público, en particular su estabilidad laboral, generando un ambiente de incertidumbre y desmotivación.

Además, la administración gubernamental caracterizada por la poca o nula participación de la población, afectaba la legitimidad y efectividad de las políticas públicas.

1 “Secretaría Técnica de la Presidencia, Gobierno de El Salvador. El Camino del Cambio en El Salvador. Legados de cuatro años de gestión, 2013. Pág16, literal b

2 Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014. Áreas prioritarias de país 2010-2014 (Acuerdo CES), Numeral 10

3 CLAD. Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI. Noviembre de 2010, p.8

Las expectativas generadas por la llegada al poder del primer gobierno del FMLN, contribuyó a un alza de la movilización social y en muchos casos al aumento de los conflictos debido al desencuentro entre las necesidades y demandas de la población históricamente insatisfechas, y las dificultades del gobierno para atenderlas y resolverlas oportunamente.

Se evidenció entonces que para contribuir a la gobernabilidad democrática era necesario, por una parte, fortalecer al Estado para convertirlo en un instrumento de desarrollo que cumpla su propósito de llevar bienestar y progreso a la población, y por otra, respetar las libertades fundamentales de la ciudadanía, promoviendo el diálogo y el entendimiento para dar respuesta a los desafíos que impone el desarrollo del país.

Frente a tales desafíos y conforme a las líneas estratégicas de la Política de Gobernabilidad y Modernización del Estado, la SSGME organizó su trabajo en cinco áreas: Profesionalización del Servicio Civil, Fortalecimiento Institucional y gestión de la calidad, Relaciones Laborales, Reforma Política y Participación Ciudadana, y Gestión de Conflictos Sociales (más detalles en anexo 2).

## II. Marco Normativo e Institucional

Uno de los principales compromisos del gobierno de El Salvador, para el periodo 2009-2014 fue generar una nueva forma de gobernar basada en el diálogo, la concertación y la articulación interinstitucional del Estado, en beneficio del interés público. Esta apuesta tenía importantes implicaciones para el gobierno y su organización, por lo que en junio de 2009, la Presidencia de la República modificó el Reglamento del Órgano Ejecutivo para crear la Secretaría para Asuntos Estratégicos (SAE), con la atribución de “facilitar la implementación de las decisiones y proyectos gubernamentales dentro de un clima de concertación y entendimiento que propicie la gobernabilidad democrática.”<sup>4</sup>

En ese sentido, como parte de la SAE, se definió que la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado tendría como objetivo: “Apoyar al Secretario para Asuntos Estratégicos en cuanto a proponer las políticas de modernización y cualificación del sector público, a fin de implementarlas y darles seguimiento; así como favorecer, desarrollar, coordinar y dar seguimiento a procesos de diálogo, concertación, negociación y estructuración de acuerdos, a fin de propiciar la gobernabilidad democrática”<sup>5</sup>. De lo anterior se derivan cinco objetivos estratégicos que se resumen en el cuadro 1.

---

4 Numeral 3, Art. 53-E del Reglamento del Órgano Ejecutivo.

5 Literal D, Art. 53-E del Reglamento del Órgano Ejecutivo.

Cuadro 1: Objetivos estratégicos de la SSGME

No	Objetivo estratégico
1	Crear las bases para una administración pública moderna, profesional, eficiente y con mejoras en la calidad de los servicios públicos estratégicos proporcionados en las entidades del gobierno, modernizando y profesionalizando el empleo público.
2	Desarrollar mecanismos y procesos para el diálogo, concertación y estructuración de acuerdos con sectores sociales, impulsando con particular énfasis acuerdos que permitan la mejora continua de las relaciones laborales entre la Administración del Estado con las y los servidores públicos del Órgano Ejecutivo, con el fin de potenciar una administración pública garante de la prestación de servicios eficientes y de calidad para la población.
3	Orientar y facilitar el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las instituciones del Órgano Ejecutivo, enfocándose en la construcción de un modelo de gestión de la calidad basado en procesos, que incluya la implementación de un premio de calidad como estrategia reforzadora de la sostenibilidad de la gestión eficaz y eficiente de las mismas.
4	Promover y facilitar la reforma del Estado y la modernización del sistema político electoral, apoyando la construcción de espacios de diálogo y concertación entre diversos actores partidarios, instituciones electorales y organizaciones de la sociedad civil, a fin de elevar la calidad de la representación política; contribuyendo al desarrollo de la democracia participativa, así como también a fortalecer los procesos y mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública.
5	Contribuir a la prevención y atención de conflictos, mediante la construcción de capacidades institucionales para el seguimiento y la respuesta gubernamental a demandas ciudadanas y problemáticas sociales proclives a devenir en crisis.

Fuente: Plan Estratégico de la SSGME 2011-2014

## Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014

El Plan Quinquenal de Desarrollo se sustenta en una visión de país de mediano y largo plazo cuyo horizonte es el año 2024 y está estructurado alrededor de dos objetivos estratégicos: a) sentar las bases para instaurar un nuevo modelo de crecimiento y de desarrollo integral, que sea a la vez sustentable e inclusivo; y b) profundizar y consolidar la democracia.

La visión estratégica del Plan Quinquenal de Desarrollo descansa en la premisa que “sin la construcción de un nuevo modelo económico y social y sin el funcionamiento pleno de la democracia es imposible avanzar hacia una sociedad próspera, libre, pacífica, justa y solidaria”. El Plan estableció apuestas estratégicas y áreas prioritarias estrechamente vinculadas con la gobernabilidad y la modernización del Estado, tal como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2: Compromisos del gobierno en materia de gobernabilidad y modernización del Estado

La visión de mediano y largo plazo	“[...] El Estado tiene un rol fundamental que desempeñar, como elemento cohesionador de la sociedad, como promotor del desarrollo integral y como defensor y dinamizador de la democracia.”
Principales apuestas estratégicas para el año 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Asegurar un régimen democrático consolidado, en el que tenga plena vigencia el Estado de Derecho en todas sus expresiones [...] y en el que cada persona ejerza los derechos establecidos en la Constitución [...]”;</li> <li>• “Constituir un sector público responsable, eficiente, eficaz, moderno [...] que brinde a la población servicios de calidad [...]”</li> </ul>
Las áreas prioritarias del quinquenio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La reforma estructural y funcional de la administración pública, la consolidación del régimen democrático y el fortalecimiento del estado de derecho”;</li> <li>• “La construcción de políticas de Estado y la promoción de la participación social organizada en el proceso de formulación de las políticas públicas”</li> </ul>
El principal objetivo del quinquenio	• “Promover una reforma política que fortalezca la vida en democracia y consolide el Estado de Derecho”

Fuente: Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014

En ese mismo sentido la Política de Gobernabilidad y Modernización del Estado estableció cuatro líneas estratégicas: prevención de crisis y manejo de conflictos a través de diálogo y búsqueda de acuerdos; promoción de la gestión de la calidad y el perfeccionamiento continuo de la administración pública; mejora en la profesionalización y en las condiciones de trabajo de los servidores públicos; promoción de derechos humanos, de la ciudadanía responsable y de la participación social en democracia (ver anexo 3).

# III. Marco de referencia internacional

El gobierno de El Salvador hizo una apuesta por alcanzar estándares internacionales en materia de gobernabilidad y modernización del Estado dentro del Órgano Ejecutivo. La SSGME asumió las Cartas Iberoamericanas del CLAD, como instrumentos doctrinarios que procuran orientar conceptual, jurídica y técnicamente los procesos de fortalecimiento de las administraciones públicas en la región.

Al adoptar los compromisos asumidos en las Cartas Iberoamericanas, la SSGME implementó líneas de acción como las siguientes: la Autoevaluación del Desempeño Organizacional en algunas instituciones del Ejecutivo; la creación del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas; la profesionalización de la función pública; y la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Los avances de El Salvador en la implementación de

las Cartas y el fortalecimiento de la administración pública, se reflejaron en el 2º Informe Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana realizado con el apoyo del SICA y la AECID. Este informe tiene como objeto presentar y analizar los resultados del diagnóstico institucional desarrollado en los países de la región, entre febrero de 2008 y febrero de 2012, con el propósito de evaluar el grado de profesionalización alcanzado por los servicios civiles de los siete países. El 2º Informe Barómetro muestra que El Salvador "es el país de la región centroamericana de mayores progresos en lo relativo a profesionalización del servicio civil"<sup>6</sup> entre 2004 y 2012.

Los esfuerzos de la SSGME por promover la gobernabilidad y la modernización del Estado, encontraron eco en diferentes instancias internacionales y organismos de cooperación que no solo aportaron financiamiento, sino más importante aún, la transfe-

---

6 Ver p. 221 del referido informe.

rencia de conocimientos y metodologías, jugando un papel clave en el desarrollo institucional de la SSGME y en los logros alcanzados a lo largo de su gestión. Se contó con el respaldo técnico y financiero de: AECID, CLAD, GIZ, USAID, Oficina de PNUD-México, Fundación Friedrich Ebert, OIT, OEA, Fundación Ford, Fondo Argentino de Cooperación y Acción Social de Colombia.

Este apoyo también se materializó en la elaboración de instrumentos diversos, tales como: Política de Participación Ciudadana, Instructivo sobre Relaciones Laborales en el Órgano Ejecutivo y Guías de aplicación, Protocolo de Actuación para la Gestión de Conflictos Sociales y el Anteproyecto de Ley de la Función Pública.

## IV. Modelos de gestión implementados por la SSGME

Para implementar la Política de Gobernabilidad y Modernización del Estado, la SSGME implementó novedosos modelos de gestión que permitieron el desarrollo de capacidades en las diferentes instituciones, la coordinación interinstitucional y el involucramiento de la ciudadanía y de diferentes actores sociales.



### **Gestión transversal de los programas y políticas**

La SSGME propuso lineamientos, instrumentos y acciones para ser implementadas en las diferentes instituciones del Órgano Ejecutivo con el propósito de estandarizar los procesos de fortalecimiento, profesionalización y democratización de la administración pública.

Lo novedoso de este modelo fue la no imposición de directrices desde Presidencia, sino la elaboración conjunta de las mismas a partir de procesos de intercambio de conocimientos y experiencias entre las diferentes instituciones del Órgano Ejecutivo, reconociendo y desarrollando las competencias y dinámica propias de cada una de ellas.

Una amplia consulta caracterizó la construcción y definición de las distintas propuestas de trabajo presentadas, así como su divulgación y capacitación a lo interno de las instituciones, permitiendo condiciones favorables para su apropiación y aplicación desde una visión compartida de gobierno.

Uno de los mecanismos utilizados para llevar a cabo este proceso, fue la creación de equipos técnicos institucionales formados en las metodologías a implementar (ordenamiento y valoración de puestos, procesos de autoevaluación de las instituciones y la gestión por procesos).

Esta forma de trabajo contribuyó a institucionalizar aspectos relevantes de la labor de la Subsecretaría, a través de la generación de instrumentos como instructivos, guías, protocolos y políticas, para ser aplicados en cada institución, en el manejo de las relaciones laborales; el abordaje de la conflictividad social; el fomento de la participación ciudadana, y otros.

## 2.

## Coordinación interinstitucional

La gestión transversal fue desarrollada por la SSGME a través de la articulación y colaboración entre las instituciones del Órgano Ejecutivo para contribuir a una gestión coherente de gobierno, complementando sus atribuciones y optimizando los recursos humanos, técnicos, etc., así como las capacidades existentes.

La estrategia que definió la SSGME para lograr lo anterior fue la conformación de redes, es decir, espacios permanentes de trabajo para que las instituciones gubernamentales, incluyendo las autónomas, intercambiaran experiencias, construyeran un lenguaje común, formaran habilidades y desarrollaran instrumentos y metodologías concertadas para el logro de las apuestas estratégicas en cuanto a la modernización y democratización de la administración pública.

Las redes se conformaron con enlaces designados por los titulares de cada institución y abarcaron los distintos ámbitos de trabajo de la SSGME. Así, se crearon: la Red Estratégica de Recursos Humanos, Red de Capacitación, Red de Calidad, Red de Relaciones Laborales y la Red de Gestión de Conflictos Sociales.



Para la SSGME este modelo de gestión pública, ofrece las siguientes ventajas: optimiza recursos porque aprovecha las capacidades y el talento humano de las instituciones, logra que las instituciones se apropien de los instrumentos y las metodologías resultado del trabajo en red, construye un sentido de responsabilidad compartida en las instituciones, se generan metodologías y marcos de actuación comunes. Además, las personas enlaces actúan como agentes multiplicadores de los conocimientos y prácticas adquiridas que impulsan los cambios en las instituciones.

En esta misma lógica la SSGME promovió la crea-

ción de equipos técnicos y comisiones interinstitucionales conformadas por personal especializado de entidades de gobierno, que apoyaron el diseño de propuestas, tales como el Anteproyecto de Ley de la Función Pública, el Anteproyecto de Ley de Participación Ciudadana, implementación del Voto en el Exterior y en los modelos de calidad en la administración pública.

Estos mecanismos de coordinación interinstitucional constituyeron una experiencia inédita de participación, comunicación, cooperación y asesoría colectiva a lo interno del propio gobierno para mejorar su desempeño de cara a la población.

# 3.

## Gestión democrática y participativa

La legitimidad y sostenibilidad de los procesos de modernización del Estado se fundamenta en una auténtica participación de diferentes sectores de la sociedad. Su involucramiento permite que la gestión pública responda al interés general y cumpla con su propósito de llevar bienestar a la población, sobre todo a los más excluidos y vulnerables.

Democratizar la gestión pública, para la SSGME, significó la inclusión de actores clave de la sociedad que aportaron en la construcción y la ejecución de propuestas. En primer lugar, esto se expresó con procesos de consulta y participación con funcionarios y funcionarias de alto nivel, personal de las instituciones de gobierno y representantes sindicales del sector público en la formulación e implementación de instrumentos y procesos, tales como: Instructivo y Guías de Relaciones Laborales, Protocolo de actuación para la gestión de conflictos sociales, Manual de ordenamiento de puestos, Anteproyecto Ley de la Función Pública, Autoevaluación institucional y la Política de Participación Ciudadana.

En segundo lugar, la SSGME fomentó también la interlocución con organizaciones sociales, partidos políticos, comunidades y organismos internacionales para enriquecer sus distintas iniciativas. El Voto en el Exterior, por ejemplo, fue consultado con representantes de los salvadoreños en el exterior y otros actores; el Anteproyecto de Ley de la Función Pública, se sometió a una amplia discusión con universidades, sindicatos del sector público y privado, generadores de opinión y ONG's; la Política y el Anteproyecto de Participación Ciudadana fueron consultadas sectorialmente y a nivel territorial.

Finalmente, la SSGME logró establecer una relación de colaboración con el sector empresarial, a través del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el fin de enriquecer los esfuerzos encaminados a alcanzar los altos estándares de calidad en los servicios y productos que se brindan a la población, tanto por parte del sector privado como de las instituciones públicas.

Esta relación colaborativa público-privada permitió una experiencia de trabajo conjunto que enrique-

ció el esfuerzo en todas las instancias del Premio y el Reconocimiento (Jurado, grupo de evaluadores y Comité Técnico Asesor).

El modelo de gestión democrático y participativo, contribuyó a fortalecer la administración pública acercándola a los ciudadanos, respondiendo más efectivamente a las necesidades y expectativas de la población.

Los esfuerzos de la SSGME por compartir sus mode-

los de gestión con la ciudadanía, incluyó también la producción del programa de televisión Modernización en Marcha que fue transmitido semanalmente por Televisión de El Salvador canal 10, con el apoyo de la AECID. En total se produjeron y transmitieron 102 programas de televisión, que pueden ser vistos en el siguiente link: [www.youtube.com/user/modernizacioncanal10](http://www.youtube.com/user/modernizacioncanal10)

Los modelos de gestión descritos, fueron implementados en el trabajo que la SSGME desarrolló a través de sus áreas.

## V. Áreas de trabajo de la SSGME



Danilo Flores  
Coordinador

### Relaciones Laborales

Entre enero y marzo de 2010, el Área de Relaciones Laborales de la SSGME realizó un diagnóstico de las condiciones de trabajo en el Órgano Ejecutivo y sobre los espacios para el diálogo y la participación sindical.

Esta investigación advirtió una serie de problemas que sugerían transgresiones a los derechos laborales de las y los servidores públicos, como los siguientes: compadrazgo y amiguismo en el ingreso a la función pública, inestabilidad laboral, inequidades en salarios y prestaciones, discrecionalidad en los movimientos de personal, maltratos al personal, pésimas condiciones de trabajo en algunas instituciones, limitaciones al derecho de sindicación, acoso a miembros de sindicatos; y escasos espacios de diálogo entre titulares y trabajadores. Se requería de manera urgente establecer mecanismos apropiados para promover el respeto de los derechos laborales y reforzar el diálogo con los sindicatos que hasta en el 2009 habían visto limitada

su facultad de sindicalización, sobre todo en los ministerios.

En efecto, fue hasta ese año que luego de la ratificación de las reformas constitucionales de los arts. 47 y 48 por parte de la Asamblea Legislativa, se reconoció el derecho de sindicación y de negociación colectiva de los empleados públicos, dándose un giro importante al panorama organizativo de éstos.

Así, para el año 2010 se estimaba que de un total de 125,089 empleados contratados por el Órgano Ejecutivo, solamente un 11.65% estaba sindicalizado. En ese año se contabilizaban 36 sindicatos legalmente inscritos y actualmente suman 88 sindicatos.

En ese contexto, uno de los primeros pasos de la SSGME fue validar el diagnóstico realizado con las organizaciones sindicales y crear a petición de éstas una mesa de diálogo con los trabajadores.



## Mesa de Concertación Laboral

La mesa fue creada con el propósito de institucionalizar el diálogo con los sindicatos a efecto de formular y canalizar propuestas que permitieran atender los problemas existentes en materia de empleo

público. La Mesa de Concertación Laboral dio como resultados: 1) la elaboración de un instructivo sobre relaciones laborales para el Órgano Ejecutivo; 2) la aplicación de una nivelación salarial a partir de 2011

a los servidores públicos del gobierno central; 3) la participación sindical en la implantación de un proceso de ordenamiento de puestos de trabajo, actividad que fue liderada por el Área de Profesionalización del Servicio Civil de la SSGME, con el apoyo del Área de Relaciones Laborales en lo concerniente al diálogo con el sector sindical.

A través de la Mesa se sostuvo un diálogo permanente con los trabajadores sobre aspectos estratégicos del empleo público y se compartieron experiencias de otros países en materia de política salarial y profesionalización de la función pública.

### Instructivo sobre Relaciones Laborales en el Órgano Ejecutivo (IRL)

El IRL es un instrumento que promueve y propicia la implantación de una cultura de cumplimiento y estímulo de los derechos laborales en la administración pública del Órgano Ejecutivo, con un énfasis particular en la eliminación del trato discriminatorio y no igualitario.

Su elaboración estuvo marcada por un proceso participativo de construcción de consensos en la Mesa de Concertación Laboral y de una estrecha consulta con los titulares y delegados de 13 instituciones del gobierno central. Tras su elaboración, la SSGME convocó a los titulares del gobierno central y de 17 instituciones autónomas para aprobar el IRL. El documento fue distribuido a partir de enero de 2012.

Uno de los aspectos más relevantes del IRL es el compromiso que tienen las distintas instituciones que participan en su implementación, de realizar un ejercicio de autoevaluación de sus prácticas laborales, preparando al mismo tiempo un plan de acción que permita avanzar progresivamente en la superación de las dificultades detectadas.



En el año 2013, 23 instituciones del Ejecutivo presentaron su informe de autoevaluación y la SSGME realizó recomendaciones para continuar fortaleciendo las relaciones laborales. Entre ellas se destacan: 1) incorporar medidas que garanticen la transparencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal; 2) procurar la elaboración de estudios de clima organizacional en todas las instituciones; 3) asegurar progresivamente el respeto a

las disposiciones contenidas en la Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo; 4) continuar realizando análisis del personal que realiza funciones de carácter permanente y que está por contratos para trasladarlos al sistema de Ley de Salarios; 5) tomar en cuenta los criterios de la Sala de lo Constitucional de la Corte Suprema de Justicia en materia de estabilidad laboral; 6) desarrollar procesos de formación y sensibilización acerca de las conductas que puedan constituir acoso sexual y acoso laboral, con el objeto de prevenirlas.

## Guías didácticas laborales

Con el fin de reforzar las directrices que contempla el IRL se elaboraron seis guías didácticas: una sobre derechos y deberes de los servidores públicos; otra sobre el debido proceso en casos de desvinculaciones laborales; dos para la prevención y erradicación del acoso sexual y el acoso laboral; y dos sobre libertad sindical y negociación colectiva, las cuales fueron acompañadas de charlas, 78 en total, desarrolladas en 2013 en los ministerios que comprenden el Órgano Ejecutivo.

## Red de Relaciones Laborales

Con el propósito de implementar las políticas, los instrumentos y las metodologías definidas desde la Presidencia de la República para la adecuada gestión de las relaciones de trabajo, se instauró a partir de enero de 2012, una Red de Relaciones Laborales conformada por representantes de 33 institucio-

nes del Ejecutivo. La Red permite la coordinación de apoyos entre instituciones y la posibilidad de avanzar en un abordaje común de las diferentes situaciones laborales que se presentan en el Órgano Ejecutivo. Dos desafíos de la Red son consolidar su funcionamiento continuo y permear en cada institución la adopción de prácticas respetuosas de los derechos humanos laborales.

## Recepción y tramitación de denuncias

El Área de Relaciones Laborales de la SSGME recibió denuncias de empleados públicos u organizaciones sindicales y realizó gestiones ante los titulares de las instituciones denunciadas, a fin de encontrar soluciones a las problemáticas planteadas, contribuyendo de esta manera a mejorar el clima laboral en el sector público. En este sentido, hasta diciembre de



2013 la SSGME recibió un total de 71 denuncias de violaciones a derechos laborales y asistió al Secretario para Asuntos Estratégicos en 38 negociaciones con sindicatos.

## Curso sobre Empleo Público y Derechos Laborales

Dentro de las acciones de formación impulsadas por el Área de Relaciones Laborales se encuentran dos cursos sobre Empleo Público y Derechos Laborales, impulsados gracias al apoyo de la OIT. Los cursos se dirigieron a personal de las áreas de recursos humanos, jurídicas y a los y las integrantes de la Red de Relaciones Laborales. Los cursos, además de

fortalecer los conocimientos en temas claves para la adecuada gestión de las relaciones laborales en el sector público, posibilitaron la coordinación interinstitucional, el análisis de situaciones comunes a todas o a la mayor parte de dependencias del Órgano Ejecutivo, y a consolidar una visión común del tratamiento y el abordaje de temas laborales propios del sector público.

## Principales acciones desarrolladas

A continuación se listan algunas de las principales acciones desarrolladas durante el periodo 2009-2014 por el Área de Relaciones Laborales.

Modelo	Acciones desarrolladas
Gestión transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión e implementación del IRL para la adecuada gestión de las relaciones de trabajo en el Ejecutivo.</li> <li>• Difusión de las guías didácticas que desarrollan el IRL, en las Instituciones del Órgano Ejecutivo.</li> <li>• Actividades de formación y sensibilización en el tema de empleo público y derechos laborales, dirigidas a instituciones del Órgano Ejecutivo. Esto incluyó intercambio de experiencias en este tema, con otros países como Perú, Argentina y Uruguay.</li> <li>• Cursos sobre Calidad en la Gestión Pública dirigidos a líderes sindicales de diferentes instituciones del Ejecutivo, con el apoyo del ICAP.</li> <li>• Revisión de informes presentados por 23 instituciones del Ejecutivo sobre la implementación del IRL y envío de recomendaciones.</li> <li>• 14 instituciones cuentan con mesas de relaciones laborales. MINSAL conformó 33 espacios de este tipo.</li> </ul>
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se constituyó la Red de Relaciones Laborales con representación de 33 instituciones.</li> <li>• Atención y seguimiento a denuncias de violaciones a los derechos laborales en el Órgano Ejecutivo.</li> </ul>
Gestión democrática y participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas de la Mesa de Concertación Laboral con Trabajadores del Sector Público, para la construcción de consensos entorno al IRL y aportes al Anteproyecto de Ley de la Función Pública</li> <li>• Elaboración del IRL con participación de sindicatos y titulares del Órgano Ejecutivo.</li> <li>• Elaboración y discusión del anteproyecto de Ley de la Función Pública, con los sindicatos del sector público.</li> </ul>



Victor Iraheta  
Coordinador

## Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad

Desde el inicio del gobierno del Presidente Mauricio Funes en 2009, se identificó la necesidad inmediata de proveer a la nueva administración de una capacidad institucional que le permitiera alcanzar los objetivos de nación trazados. Para ello se requería implementar una nueva estrategia de modernización del Órgano Ejecutivo enfocado en la mejora sustancial de la eficacia y eficiencia de su funcionamiento.

El Área de Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad procedió a desarrollar un diagnóstico rápido sobre los problemas de eficiencia y eficacia que presentan las instituciones del Ejecutivo para brindar sus servicios a la ciudadanía. Los principales problemas detectados fueron: excesivos tiempos de resolución, excesivos tiempos de espera para recibir atención, maltrato de parte de servidores públicos a la ciudadanía y trámites engorrosos e inefectivos. Estos problemas existían aun en instituciones que venían implementando procesos de certificación ISO y otras estrategias de gestión.

La apuesta de la nueva estrategia de modernización se centró en dos elementos: 1) proveer a las instituciones del Órgano Ejecutivo de una plataforma de gestión robustecida y centrada en procesos. Esto conllevaría el rediseño organizacional de los componentes de planeamiento estratégico institucional, procesos, estructura organizativa y tecnología informática; y 2) La gestión de la calidad con la que se pretende dotar de una institucionalidad sostenible, y sobre todo irreversible, al Órgano Ejecutivo. La SSGME acordó estimular a las instituciones públicas a adoptar modelos de excelencia en la gestión y que sea la ciudadanía la que certifique la calidad de los servicios que recibe.

## Equipo Técnico Interinstitucional de Calidad

Para dar soporte al trabajo demandado por el programa de modernización planteado, se crearon dos instancias interinstitucionales. La primera instancia es el Equipo Técnico Interinstitucional de Calidad (ETC), que entró en funcionamiento en abril de 2010 y que está conformado por representantes de diferentes instituciones que resultan ser “clientes” críticos para el programa, de acuerdo con las prioridades del Órgano Ejecutivo: Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia y Seguridad Pública y la Policía Nacional Civil. Este Equipo ha tenido como función principal apoyar a la Subsecretaría en la implementación de las temáticas específicas del programa de modernización.



El segundo mecanismo es la Red de Calidad, cuyo trabajo inició en junio de 2010. En esta Red participan 25 instituciones del Órgano Ejecutivo entre Ministerios, Secretarías, instituciones autónomas y desconcentradas. A través de esta Red, que está conformada por enlaces institucionales, se crean los equipos de calidad en las diferentes instituciones. La Red permite socializar las metodologías específicas que se estén implementando, o que serán implementadas en materia de Planeación Estratégica Institucional y Planeación Operativa, Gestión por Procesos, Diseño de Estructuras Organizativas, soporte tecnológico informático, gestión de calidad y mejora continua, entre otros.

## Autoevaluación según la Carta Iberoamericana de Calidad

Las instituciones que conforman la Red de Calidad miden el nivel de esfuerzos en gestión de calidad, a través de un instrumento de autoevaluación basado en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Una vez realizada la autoevaluación institucional, se da paso a la identificación de oportunidades de mejora que den como resultado mejores servicios para la ciudadanía. El primer ejercicio de autoevaluación tuvo lugar en el último trimestre de 2010 y al día de hoy 21 instituciones se han autoevaluado utilizando esta metodología.

## Gestión por procesos y mejora continua

La implementación de la gestión por procesos y mejora continua se ha realizado en tres pasos: 1) integración de los resultados de la autoevaluación a la planeación estratégica institucional, a fin que los proyectos de mejora se vuelvan parte sustancial del accionar institucional; 2) desarrollo de la gestión por procesos, generando el ciclo de calidad (PHVA, ciclo



Deming) para establecer la mejora continua. Se ha uniformizado esta gestión por procesos a partir del estándar IDEFO para dotar a las instituciones de una arquitectura más robusta en sus procesos.

Paralelamente, se diseñaron e implementaron estrategias de gestión de calidad pertinentes con los proyectos de mejora planteados, tales como: Orden y Limpieza (5S), y Cartas Compromiso; y 3) Revisión de las estructuras organizativas vigentes a fin de formular propuestas de adecuación al nuevo enfoque.

A la fecha se han modelado alrededor de 38 procesos en 12 instituciones diferentes del Órgano Ejecutivo. De esos, 11 procesos ya están modelados y listos para ser automatizados; y dos se encuentran automatizados. Por otra parte, 25 proyectos de mejora continua están siendo trabajados por equipos de mejora de las distintas instituciones participantes del programa. Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- Policía Nacional Civil, en las áreas de Atención 911, Policía Comunitaria y Bienestar Policial.
- Ministerio de Educación, en transferencia y liquidación de fondos y fortalecimiento del censo escolar.
- Ministerio de Trabajo, en la mejora en el servicio al ciudadano.
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social, en cuanto al abastecimiento de medicinas, otorgamiento de citas y emergencia en hospitales.
- Imprenta Nacional, en la modernización del proceso de producción.

## Principales acciones desarrolladas

A continuación se enlistan algunas de las principales acciones desarrolladas durante el periodo 2009-2014 por el Área de Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad de la SSGME.

Modelo	Acciones desarrolladas
Gestión transversal	<ul style="list-style-type: none"><li>• 21 instituciones autoevaluadas en base a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.</li><li>• Hasta enero de 2013, se capacitaron alrededor de 400 personas en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, quienes participaron en las autoevaluaciones de sus instituciones.</li><li>• Apoyo a la creación de la Unidad de Desarrollo Institucional y Gestión de la Calidad en el MINED.</li><li>• Diseño a nivel técnico y socialización a nivel de Titulares de los dos Premios Sectoriales (Salud y Educación) que permitan evaluar a establecimientos de salud y centros educativos del país</li></ul>
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se ha constituido el Equipo Técnico Interinstitucional de Calidad (ETC), conformado por un máximo de 15 miembros y un mínimo de diez, de diferentes instituciones.</li><li>• Se creó la Red Interinstitucional de Calidad, conformada por enlaces técnicos de 30 Instituciones.</li></ul>
Gestión democrática y participativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se han modelado de manera participativa alrededor de 38 procesos en 12 instituciones diferentes del Órgano Ejecutivo. Hay 11 procesos modelados listos para ser automatizados y se cuenta con dos procesos ya automatizados.</li><li>• 25 proyectos de mejora están siendo trabajados por equipos de mejora de las distintas instituciones participantes del programa de modernización.</li><li>• En el diseño e implementación de los Procesos y Proyectos de mejora se ha tomado en cuenta la opinión de sectores de la población usuarios de las instituciones.</li></ul>



Gabriela Bolaños  
Coordinadora

## ES Calidad – Oficina Administradora del Premio

A partir del año 2009 se trabajó en la instauración del Premio Salvadoreño a la Calidad, como una de las principales acciones para la promoción de la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo en la administración pública. Es así como en diciembre de 2010, a través del Decreto Ejecutivo No. 134, se crean el Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, con el objetivo de estimular a las instituciones públicas y empresas privadas en la adopción de modelos de excelencia en su gestión, a fin de contribuir al desarrollo económico y social del país, generando productos y servicios de calidad.

El Premio Salvadoreño a la Calidad es el máximo reconocimiento que se otorga a organizaciones públicas o privadas, que demuestren desempeños sobresalientes en la implementación del Modelo para una Gestión de Excelencia. El Premio Salvadoreño a la Calidad basa su estructura en el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de América, y ha incorporado información y experiencias de los premios nacionales a la calidad de distintos países de Iberoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad.

Por otro lado, el Reconocimiento a la Mejores Prácticas, es una distinción creada para reconocer el esfuerzo de los integrantes de los equipos de trabajo de una organización, que han generado proyectos de mejora en beneficio de la población salvadoreña o de la institución, alcanzando resultados que puedan ser ejemplo para otras organizaciones.

### Una experiencia de trabajo entre actores públicos y privados

Esta iniciativa ha contado desde sus inicios con el apoyo de diferentes sectores (público, privado y académico), y su ámbito de acción es transversal y multisectorial por cuanto desarrolla actividades y conocimiento para todo tipo de organizaciones. Se trata de una experiencia inédita, ya que tanto el Premio Salvadoreño a la Calidad

como el Reconocimiento a la Mejores Prácticas, son los únicos galardones en la región centroamericana en los que pueden participar tanto el sector público como el privado, sin competir entre ellos sino comparándose con los modelos.

Su carácter público-privado cobra aún mayor relevancia al demostrar que es posible que ambos sectores logren acuerdos sobre objetivos comunes, basados en reglas claras.

## Actores involucrados en el proceso

**ES Calidad - Oficina Administradora del Premio:** es la dependencia que tiene bajo su responsabilidad el planeamiento, organización, ejecución y control del proceso del Premio.

**Comité Técnico Asesor del Premio:** Está conformado por representantes de las principales gremiales empresariales (Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Asociación Salvadoreña de Industriales, Corporación de Exportadores de El Salvador) y del sector público. Apoya el proceso de promoción del Premio.

**Jurado:** Es la instancia que revisa y analiza los informes resultantes del proceso de evaluación a efectos de emitir el fallo. Está conformado por personalidades de notoria y reconocida trayectoria profesional, provenientes del sector público y privado del país.

**Evaluadores:** Son los responsables de revisar, analizar y evaluar los Informes de Postulación y redactar

los Informes de Realimentación para las organizaciones postulantes. Para ser evaluador requiere recibir y aprobar el curso “Taller de formación de evaluadores” que tiene una duración de 16 horas presenciales y 24 de trabajo práctico.

Un aspecto a destacar es que los evaluadores, así como los integrantes del Comité Técnico Asesor y los miembros del Jurado, ejercen sus funciones ad honorem, con la visión de contribuir al posicionamiento de la calidad y la mejora continua en las organizaciones públicas y privadas del país.

Además, es importante subrayar el involucramiento y compromiso de todos los sectores que participan activamente, dándole objetividad y transparencia a todo el proceso. Asimismo sobresale el apoyo brindado por las diferentes gremiales empresariales para la difusión de estos galardones.



● Jurado del Premio a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas

## Impactos del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas

Entre los más relevantes se pueden mencionar los siguientes:

- Se han visibilizado las buenas prácticas de las organizaciones acreedoras de los galardones, y que son ejemplares y referentes para otras organizaciones.
- Se han impulsado y fortalecido esfuerzos e iniciativas que promueven la calidad y la mejora continua en las organizaciones que los adoptan, pertenecientes a cualquier sector económico; generando así mejores productos y servicios en beneficio de la ciudadanía.
- Se ha fomentado el trabajo en equipo, propiciando un clima laboral más favorable en las organizaciones con el fin de mejorar el rendimiento de su personal.
- Los actores involucrados en el proceso se van convirtiendo en agentes de cambio para sus propias organizaciones, ya que replican los conocimientos adquiridos sobre el Modelo para una Gestión de Excelencia y/o la Guía del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

### Consolidación del proceso

El Premio y el Reconocimiento se han fortalecido año con año. Esto queda evidenciado por el número creciente de postulaciones, las cuales han mejorado su calidad en cada edición; así como en la



● Secretario Hato Hasbún entrega el Premio Salvadoreño a la Calidad 2013 a la Empresa Confecciones Jiboa S.A. de C. V.

cantidad de evaluadores que actualmente suman los 120, quienes gracias a la experiencia adquirida durante las evaluaciones y al intercambio con otros evaluadores nacionales e internacionales, han fortalecido cada vez más sus competencias. Por otra parte, ES Calidad ha consolidado su experiencia en la administración del proceso de evaluación de las postulaciones.

Desde 2012, ES Calidad es reconocida a nivel iberoamericano como Organización Nacional Asociada (ONA) en la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), teniendo representación como Jurado del Premio Iberoamericano de Calidad. También fue incorporada como miembro de la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (REDIBEX).

De 2011 a 2013, se han desarrollado tres ediciones del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas, cuyos resultados se presentan a continuación:

### Ganadores del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas, edición 2011-2013

	Edición 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Salvadoreño a la Calidad a la empresa “Confecciones Jiboa S.A de C.V.”</li> <li>• Reconocimiento a las Mejores Prácticas al Proyecto “Declaración y pago del Impuesto sobre la renta – No asalariados”, presentado por el Ministerio de Hacienda.</li> <li>• Reconocimiento a las Mejores Prácticas al proyecto “Fortaleciendo la Calidad de Vida de la Madre y del Recién Nacido a través de la Vía más Segura de la Atención del Parto”, presentado por el Ministerio de Salud.</li> </ul>
	Edición 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Salvadoreño a la Calidad se declaró desierto, otorgando una Mención por sus Esfuerzos en la Orientación al Personal a la empresa Chocolates Melher S.A de C.V.</li> <li>• Reconocimiento a las Mejores Prácticas al Proyecto “Atención Oportuna de la Mujer Gestante con Trastornos Hipertensivos del Embarazo”, presentado por el Ministerio de Salud</li> </ul>
	Edición 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premio Salvadoreño a la Calidad se declaró desierto</li> <li>• Reconocimiento a las Mejores Prácticas al Proyecto “Educación Fiscal”, presentado por el Ministerio de Hacienda</li> </ul>

## Principales acciones desarrolladas

A continuación se listan algunas de las principales acciones desarrolladas por ES Calidad - Oficina Administradora del Premio.

Metodología	Acciones desarrolladas
Gestión transversal	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Edición anual de la Guía para la Postulación al Premio y al Reconocimiento.</li><li>▪ Promoción del Modelo para una Gestión de Excelencia basado en el Modelo Malcolm Baldrige.</li><li>▪ 245 Representantes de instituciones públicas y privadas capacitados en el Modelo para una Gestión de Excelencia del Premio Salvadoreño a la Calidad y del Reconocimiento a las Mejores Prácticas.</li><li>▪ 144 personas de sectores público, privado y académico capacitadas para ser evaluadores.</li><li>▪ Organización de dos eventos de intercambio de experiencias ganadoras de Premios Nacionales a la Calidad y Reconocimientos a las Mejores Prácticas con la participación de República Dominicana, Perú, Chile y El Salvador.</li><li>▪ 730 personas sensibilizadas en reuniones y visitas a diferentes sectores y eventos públicos.</li><li>▪ Evaluadores salvadoreños participando en el Premio Iberoamericano de Calidad de FUNDIBEQ y en el Premio Nacional a la Calidad del Perú.</li></ul>
Gestión democrática y participativa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyo de las tres gremiales empresariales para la difusión y promoción del Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.</li><li>▪ Participación activa del Comité Técnico Asesor, evaluadores y miembros del Jurado quienes colaboran en el proceso con la visión de contribuir al posicionamiento de la calidad y la mejora continua en las organizaciones públicas y privadas del país.</li></ul>



## Profesionalización del Servicio Civil

La Gestión del Talento Humano (GTH) en la administración pública salvadoreña está regulada por una Ley de Servicio Civil que data de 1961, emitida por un Directorio Cívico Militar, que contiene 14 reformas y que nunca fue reglamentada. Al realizar un diagnóstico en 2010 con los encargados de las áreas de Recursos Humanos de 13 instituciones del Órgano Ejecutivo y los representantes de las Comisiones de Servicio Civil, se identificó un marco institucional débil que refleja como factor común la discrecionalidad o arbitrariedad en cuanto al proceso de ingreso y ascensos en la administración pública; la inexistencia de una carrera administrativa y de una política salarial justa y equitativa, con evaluaciones del desempeño subjetivas y enfocadas en sanciones, capacitaciones sin parámetros de medición de resultados, entre otros. Todo lo anterior ha reducido la capacidad del Estado para cumplir con su rol principal que es servir a los ciudadanos con eficiencia y calidad, y ha generado un clima laboral inapropiado.

### Las bases conceptuales de la función pública

La necesidad de contar con servidores públicos profesionales, capaces de brindar servicios de calidad al ciudadano, requiere de una reforma al marco normativo actual para dar paso a una nueva Ley de la Función Pública. La implementación de esta ley permitiría atraer y retener a los profesionales con las capacidades requeridas que garanticen la continuidad en la prestación de los servicios, y atiendan con eficiencia y calidad a la población.

El proceso de reforma incorporó los siguientes objetivos:

- a. Formulación de una nueva Ley de la Función Pública que sustituya la actual Ley del Servicio Civil;
- b. Creación de la Autoridad Rectora, el Instituto Nacional de Formación Pública y el Tribunal de la Función Pública (contenida en el Anteproyecto de Ley de la Función Pública);
- c. Fortalecimiento institucional y mejora continua de los servicios públicos;

- d. Desarrollo gradual de un cuerpo profesional de servidores públicos, adecuado en cantidad y calidad para cumplir con las obligaciones del Estado; y
- e. Establecimiento de incentivos para el desarrollo del talento humano.

La profesionalización del empleo público busca dignificar al servidor público y fortalecer el sentido de orgullo y pertenencia, lo cual se logra al impulsar un Sistema de Gestión del Talento Humano que desarrolle servidores públicos de carrera y fomente una cultura orientada a resultados y a la mejora continua de los servicios otorgados al ciudadano.

### Trabajo en red: transferencia de metodologías y su apropiación

Considerando los grandes retos planteados y la reducida estructura de la SSGME, se definió el trabajo en red como una estrategia para la implantación del modelo conceptual anteriormente descrito. Esta propuesta planteó la creación de tres Redes:

- Red Estratégica de Recursos Humanos. Busca crear los equipos institucionales responsables de trabajar e implementar metodologías homogéneas en las instituciones, para cada sub-sistema (organización del trabajo, gestión del empleo, gestión retributiva, gestión de rendimiento, gestión del desarrollo y relaciones laborales). Los enlaces que conforman esta Red fueron capacitados en este tema por la SSGME.
- Red de Capacitación. Promueve el desarrollo de



carrera en la administración pública. Esta Red estaba ya constituida. La Subsecretaría ha brindado apoyo para el fortalecimiento y consolidación de su trabajo.

- Equipo Técnico Jurídico Interinstitucional. Trabajó junto al consultor responsable de la elaboración del primer borrador del anteproyecto de Ley de la Función Pública.

La transferencia de metodologías y la apropiación de las mismas por parte de quienes conforman las redes, permitió fortalecer las capacidades cognitivas en los cuadros técnicos de las instituciones, que son los menos vulnerables a ser desvinculados de la administración pública con los cambios en el gobierno. Lo anterior asegura la continuidad de

metodologías para cada subsistema, por su apropiación y aplicación técnica. Así, la Red Estratégica de Recursos Humanos se visualizó como un espacio interinstitucional de discusión sobre los Subsistemas de la Gestión del Talento humano.

## Gestión del conocimiento en el Ordenamiento de Puestos en el Órgano Ejecutivo

Dentro del proceso de reforma, el ordenamiento y clasificación de puestos representan la columna vertebral del sistema integral de gestión del talento humano, ya que permite, entre otras cosas, establecer las carreras profesionales por familias de puestos, diseñar políticas salariales equitativas, definir requisitos de acceso para la contratación del personal idóneo en los distintos niveles, detectar y corregir problemas organizativos, y en definitiva, hacer una gestión eficiente y racional del talento humano.

A pesar de que un buen porcentaje de instituciones contaba con manuales de descripción de puestos, cada una de ellas lo hacía de forma diferente utilizando distintos formularios y metodologías, muchas veces con el único objetivo de dar cumplimiento a los lineamientos del ente contralor y evitar reparos por parte del mismo.

En cuanto al ordenamiento de puestos, este implicó realizar en un 100% el levantamiento de informa-



ción para la descripción, valoración de los puestos de trabajo y definición de los perfiles de competencias técnicas y conductuales que deben reunir los aspirantes a ocupar una plaza vacante. Es importante destacar la gestión del conocimiento que este trabajo representó ya que fue realizado directamente por los equipos técnicos previamente capacitados. Como resultado del proceso fueron entregados en forma física y electrónica los siguientes instrumentos:

1. Manual de Funciones de Puestos por Institución;
2. Manual de Puestos Tipo;
3. Manual de Especificaciones de Clases de Puestos del Órgano Ejecutivo;
4. Manual del Usuario del Sistema de Administración de Puestos de Trabajo (SAPT); y
5. Guía para la Elaboración y Actualización del Manual de Funciones del Órgano Ejecutivo.

El Sistema de Clasificación de Puestos permitió agrupar todos los puestos del Órgano Ejecutivo de acuerdo a su magnitud y naturaleza. La magnitud ubica todos los puestos en 19 niveles de acuerdo a su contenido organizativo, mientras que la naturaleza facilitó ordenar los puestos de acuerdo a las funciones que desarrollan y a los resultados que aportan, según las siguientes tres categorías de clasificación:

- Familias (naturaleza)
- Puestos Tipo (magnitud/naturaleza)
- Tipologías (magnitud/naturaleza)

Dadas las implicaciones del proceso de implementación de un nuevo Sistema de Administración del Talento Humano, las áreas de Relaciones Laborales y de Profesionalización del Servicio Civil de la SSGME, establecieron de manera coordinada un diálogo con sindicatos, a fin de capacitarlos e involucrarlos en el proceso de implantación del modelo conceptual para el ordenamiento de puestos empleando determinados instrumentos.

Hoy día el Subsistema de Clasificación de Puestos está en funcionamiento en los 13 ministerios, y se ha brindado apoyo con las descripciones y valoraciones de puestos a tres instituciones autónomas: AMP, CEPA y CORSAIN.

## Progresos en materia de servicio civil

A pesar de contar con una estructura pequeña como lo es la SSGME y con limitados recursos humanos, tecnológicos y financieros, El Salvador es el país de la región con avances significativos en materia de servicio civil entre los siete países de la región (Centroamérica y República Dominicana), según el 2° informe del Barómetro de la profesionalización del empleo público 2012 publicado con el apoyo del SICA y AECID.

De acuerdo al mencionado informe, el país ha experimentado un crecimiento en cinco de los ocho subsistemas de la gestión de recursos humanos: Planificación (de 37 a 40 puntos), Organización del Trabajo (de 40 a 60), Gestión del Desarrollo (de 12 a 16), gestión de las Relaciones Humanas y Sociales (de 30 a 40) y Organización de la Función de Recursos Humanos (de 10 a 30).

En cuanto a los índices de calidad del sistema de la función pública, se registran avances en tres de los cinco indicadores: Consistencia Estructural (de 30 a 43 puntos), Capacidad Funcional (de 24 a 27) y Capacidad Integradora (de 30 a 40).



## Consulta de propuesta de Ley de la Función Pública y su devolución

Con el propósito de dar a conocer los contenidos del Borrador de anteproyecto de la Ley de la Función Pública y obtener aportes y sugerencias que la enriquecieran, se hizo el lanzamiento del Borrador de la Ley y se habilitó un sitio web para que toda persona interesada pudiera acceder a los contenidos completos del Anteproyecto, obtener información complementaria y enviar sus opiniones y comentarios sobre el mismo.

De igual forma, durante septiembre y octubre de 2012 se realizó una consulta pública a través de 17 talleres de trabajo de ocho horas cada uno y se dis-

tribuyeron mil ejemplares del Borrador de anteproyecto de la Ley. En la consulta pública participaron más de 400 representantes de 100 instituciones y organizaciones públicas y privadas. En el mes de marzo de 2013 se amplió la consulta para analizar más profundamente la propuesta, con cinco confederaciones de sindicatos (CONFUERSA, CUTS, CIRAC, CSTS y CNTS), seis federaciones (UNEP, FE-SITRASEP, FESICONSTRANS, CATS, FEASIES y FSDT) y siete sindicatos u organizaciones no federadas (ANES, DIGESTYC, SIETMOP, SIMETRISSE, SITMAG, STCNR y ASTCEPA).

Finalmente se logró construir un Anteproyecto de Ley que recogió las opiniones y sugerencias de los diferentes sectores consultados y que fue entregado al Secretario para Asuntos Estratégicos de la Presidencia en noviembre de 2013, para que sea presentado a la Asamblea Legislativa.



● Subsecretario Antonio Morales entrega a Secretario Hato Hasbún, Borrador de la Ley de la Función Pública, en noviembre de 2013.

## Compromiso institucional con los procesos de administración del talento humano

El involucramiento del Ministerio de Hacienda en estos procesos ha sido clave ya que es la cartera de Estado que maneja el Sistema de Recursos Humanos. Por esa razón se ha establecido una alianza de trabajo con ese ministerio, que ha dado como uno de los principales resultados haber retomado las tipologías de puestos del sistema de clasificación en el Presupuesto de la Nación para el ejercicio fiscal 2014.

## Principales acciones desarrolladas

A continuación se listan algunas de las principales acciones desarrolladas durante el periodo 2009-2014 por el Área de Profesionalización del Servicio Civil de la SSGME.

Líneas de acción	Procesos desarrollados
Gestión transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento de Puestos en los 13 Ministerios y la Presidencia; apoyo en instituciones autónomas AMP, CEPA y CORSAIN (descripciones, valoración de puestos y recomendaciones sobre política salarial), con su Manual de Puestos actualizado.</li> <li>• Manual de Funciones de Puestos y de puestos tipo por institución.</li> <li>• Manual de Especificaciones de Clases de Puestos del Órgano Ejecutivo.</li> <li>• Sistema informático para la actualización y valoración de los puestos de trabajo en los 13 Ministerios.</li> <li>• Se ha avanzado en el diseño de manuales y procesos de los subsistemas de Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento y Gestión del Desarrollo.</li> <li>• Propuesta de Política Salarial para el Órgano Ejecutivo</li> <li>• Diplomado en Gerencia Pública (240 funcionarios) mediante un convenio triangular (Colombia-España-El Salvador)</li> <li>• Plan General de Capacitación para el Ejecutivo (180 funcionarios)</li> <li>• Foro "Mérito, Profesionalización y Diálogo Social"</li> </ul>
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red Estratégica de Recursos Humanos</li> <li>• Red de Enlaces Interinstitucionales de Capacitación</li> <li>• Red de Dotación de Personal</li> <li>• Red de Equipo Técnico de Psicólogos</li> </ul>
Gestión democrática y participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta del Borrador de propuesta de ley de la Función Pública con más de 100 instituciones y organizaciones públicas y privadas</li> <li>• Reuniones de sensibilización y discusión sobre Anteproyecto de ley de la Función Pública con Universidades y sociedad civil</li> </ul>



## Gestión de Conflictos Sociales

Históricamente, el alcance de las políticas públicas en El Salvador ha sido insuficiente para satisfacer necesidades y expectativas de la población ante los déficits sociales que afectan su calidad de vida y bienestar socioeconómico, lo que ha generado en ocasiones, situaciones de conflictividad social que incluso han resultado en lamentables consecuencias por los altos niveles de confrontación y violencia alcanzados.

Las acciones públicas de reivindicación y protesta social habían sido generalmente descalificadas, al concebir la gobernabilidad alejada de formas democráticas de ejercer el poder público. Así, en El Salvador se ha transitado desde reprimir toda expresión de desacuerdo de la población por considerarla desestabilizadora de la gestión gubernamental, pasando por criminalizar la demanda social, hasta reducir la gobernabilidad al mero entendimiento entre cúpulas de partidos políticos.

El desafío que asumió esta administración fue entonces, cerrar progresivamente la brecha entre su capacidad de respuesta, y las peticiones sociales, aportando a una nueva cultura gubernamental y de acción ciudadana que fueran pacíficas y que activaran las funciones de las instituciones públicas. El reto era mayor porque las expectativas de la población crecieron con la llegada del primer gobierno de izquierda y porque, a pesar de los esfuerzos gubernamentales realizados, aún existieron limitaciones para atenderlas en su totalidad.

En este contexto, se creó en julio de 2010 el Área de Gestión de Conflictos Sociales para atender manifestaciones y demandas sociales que llegaban a CAPRES. Inicialmente se desarrolló un nuevo procedimiento de coordinación con el Estado Mayor Presidencial para abrir espacios de diálogo y concertación con representantes de los sectores de la población afectados, principalmente en sus necesidades de tierra, vivienda, oportunidades productivas y de sobrevivencia, acceso a servicios básicos y calidad de vida.

El Área se apoyó en todo momento en la comunicación y coordinación con las instituciones de gobierno, reconociendo sus competencias propias para brindar una



respuesta, pero también promoviendo una labor colaborativa de la administración pública frente a estas situaciones.

Es así como se estableció una forma de articulación interinstitucional que, para mayo de 2011 y con la asistencia técnica de la GIZ, decidió convertirse en un espacio permanente de trabajo para el abordaje oportuno de los conflictos sociales. Inicialmente fueron convocadas 11 instituciones del Órgano Ejecutivo que se caracterizaban por un mayor riesgo de conflictividad social. No obstante, a julio de ese mismo año la participación institucional se amplió para ir haciendo de éste un esfuerzo conjunto de gobierno.

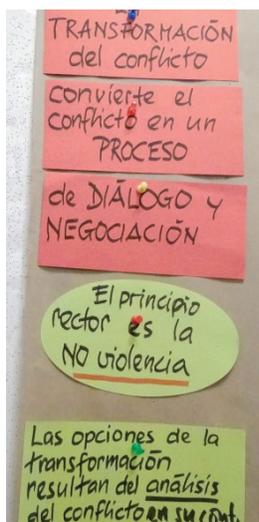
## Red de Enlaces para la Gestión de Conflictos Sociales en el Órgano Ejecutivo

La Red se constituyó en enero de 2012, con la designación de enlaces para la gestión de conflictos sociales que asumieron Titulares de 32 instituciones gubernamentales. Desde entonces hasta 2014, la Red posibilitó que se promoviera una plataforma de actuación común para contribuir a institucionalizar el diálogo en la búsqueda de alternativas a problemáticas sociales, favoreciendo la participación ciudadana, el respeto de derechos fundamentales y la concertación. De igual forma, permitió que el abordaje de la conflictividad social fuera concebido como un asunto de gobierno, no importando si involucra a una sola institución.

La Red constituyó además un espacio de intercambio permanente de experiencias y de buenas prácticas institucionales, como factor estratégico para el aprendizaje continuo y la mejora de las intervenciones gubernamentales en eventuales casos de conflicto social. Las personas que se han desempeñado como enlaces institucionales, fortalecieron sus capacidades formándose en conocimientos, habilidades y técnicas para la atención pacífica y constructiva de conflictos, aplicando herramientas para el análisis de la conflictividad y desarrollando un abordaje desde el enfoque de derechos.

En materia de fortalecimiento de capacidades, sobresalen: 1) Cursos de Diplomacia Ciudadana para la Transformación de Conflictos con énfasis en la

comunicación efectiva y no violenta, la generación de confianza y métodos de negociación y acuerdo, impartidos en 2011 y 2012 por CRIES con apoyo de la Fundación Ford; 2) Talleres y formación sistemática en transformación de conflictos, condiciones para la comunicación, el diálogo y la negociación, análisis de la conflictividad y gestión de redes, des-



de 2011 hasta 2013, por la consultora ODCP y la GIZ; 3) Taller sobre moderación de equipos y habilidades comunicativas, por la empresa LIDERA, también con el apoyo de GIZ.

El trabajo de la Red permitió aumentar progresivamente la capacidad de las instituciones del Órgano Ejecutivo de atender direc-

tamente las demandas sociales conocidas en primera instancia por CAPRES o por el Área de Gestión de Conflictos Sociales. En el año 2011, las dos terceras partes de los casos fueron tramitadas con mayor involucramiento del Área. Constituida la Red, el porcentaje de los casos atendidos propiamente por las entidades gubernamentales subió a 58%. Para el 2013, éste aumentó a un 78%. El resto, fueron gestiones canalizadas a otras instancias, brindando seguimiento específico o se refirieron a complejas situaciones que implicaron incluso la intervención del Secretario para Asuntos Estratégicos.

## Instrumentos para la atención de conflictos sociales

El propósito estratégico de reconocer y atribuir a las instituciones públicas la preeminencia de su intervención en situaciones de conflictividad social, llevó a la creación de un instrumento que estableciera pautas de actuación y un marco de orientación común a partir de una reflexión y sistematización de lo realizado. De este modo, se elaboró el Protocolo de Actuación del Órgano Ejecutivo para la Atención de Conflictos Sociales.

El Protocolo fue el resultado de un proceso participativo de consultas impulsado por la SSGME, con actores clave en los escenarios reales de conflicto social: enlaces del gobierno que conformaban la Red y autoridades y personal de la Policía Nacional Civil y de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos. En el proceso de elaboración del



- El Protocolo de actuación del Órgano Ejecutivo para la atención de conflictos sociales, fue presentado públicamente en agosto de 2013.

Protocolo se incluyeron las valoraciones y propuestas de liderazgos de organizaciones sociales, así como la opinión técnica de especialistas nacionales y extranjeros.

Presentado públicamente en agosto de 2013, el Protocolo se inscribió en el amplio marco de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública en cuyo texto, aprobado en septiembre de ese mismo año, se enfatizó un enfoque preventivo y constructivo en la atención gubernamental de los conflictos sociales.

De manera complementaria, la labor realizada en conjunto con la Red hizo posible contar con el documento “Conflictos Sociales. Una Guía de conceptos y herramientas”, que aumentó la posibilidad de desarrollar las capacidades para lograr la concreción de los procedimientos establecidos en el Protocolo. Elaborado por la consultora ODCP, este manual re-

úne el planteamiento teórico y las técnicas que permitieron aproximarse al análisis, la comprensión y la transformación de la conflictividad en sus elementos fundamentales, como las causas, el problema de fondo, las consecuencias, las partes involucradas, las escaladas y posibles alternativas de atención o solución.

En este sentido tanto el Protocolo como la Guía, tienen la virtud de ser productos de una práctica probada de abordaje de la conflictividad que puede contribuir a transitar de una cultura de confrontación y violencia, a una Cultura de Paz.

La coordinación interinstitucional que se puso en práctica desde 2010, pero que se desarrolló especialmente a través del funcionamiento de la Red, posibilitó validar un esquema de trabajo bajo principios y lineamientos comunes y aplicando un procedimiento base para la intervención de las entidades de gobierno en el abordaje democrático y pacífico la conflictividad social, los cuales se respaldaron con



el monitoreo permanente de la realidad nacional llevado a cabo por el Área, generando y compartiendo información para prevenir y atender los problemas y demandas sociales con potencial conflictivo.

Como resultado de este trabajo se contribuyó a sensibilizar el quehacer gubernamental sobre la premura de las necesidades de la población y la importancia de darles una respuesta ágil y oportuna a sus demandas.

A continuación se listan algunas de las principales acciones desarrolladas durante el período 2010-2014 por el Área de Gestión de Conflictos Sociales de la SSGME:

Modelo	Acciones desarrolladas
Gestión transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para institucionalizar lineamientos, procedimientos y mecanismos para la atención democrática y constructiva de problemáticas sociales, en el marco de la participación ciudadana en la gestión pública.</li> <li>• Fortalecimiento de conocimientos, habilidades y capacidades para la prevención y transformación de conflictos sociales, utilizando el diálogo y la concertación como condición de la gobernabilidad democrática.</li> </ul>
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionamiento permanente de la Red Interinstitucional para la Gestión de Conflictos Sociales, para el análisis de casos y asesoría colegiada, intercambio de experiencias y aprendizaje compartido en atención de conflictos.</li> <li>• Abordaje de casos específicos, con apoyo de enlaces de las instituciones involucradas en las problemáticas.</li> </ul>
Gestión democrática y participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración conjunta del Protocolo de Actuación del Órgano Ejecutivo para la Atención de Conflictos Sociales, entre instituciones de la Red y actores claves del Estado y la sociedad.</li> <li>• Divulgación y sensibilización en diferentes entidades de gobierno sobre los instrumentos y mecanismos de transformación de conflictos, promoviendo el aprendizaje e intercambio de experiencias en esta materia.</li> </ul>



## Reforma Política y Participación Ciudadana

Desde la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 no ha habido una reforma política profunda en materia de derechos políticos, sociales y económicos de la población salvadoreña. Casi un tercio de la población ha migrado fuera del país durante la guerra, y más recientemente por razones económicas y de seguridad. Siendo la población migrante titular de derechos políticos, el Estado salvadoreño no había habilitado el ejercicio efectivo de esos derechos a pesar que ésta contribuye grandemente al sostenimiento de la economía de El Salvador.

Asimismo, los espacios para incidir en las políticas públicas han sido escasos para la población y con formas de representación a nivel local que no expresan la pluralidad de la sociedad. Además, persiste la partidización de instituciones claves del Estado; y se manifiesta una crisis de credibilidad en el sistema de representación y de los partidos políticos debido, entre otras cosas, a la poca transparencia en su financiamiento interno y de las campañas electorales. Por otra parte, existe un oligopolio de los medios de comunicación, pese a que éstos son pieza clave en una sociedad democrática.

### Institucionalización de la participación ciudadana.

La participación ciudadana es un complemento del gobierno democrático y representativo consignado en el Art. 85 de la Constitución de la República. La democracia participativa es un mecanismo legitimador e innovador en El Salvador en tanto es asumida por el gobierno como una nueva forma de administrar la cosa pública, en la que el ciudadano asume un rol activo en la formulación de las políticas públicas y en la contraloría social de las instituciones y la función pública.



La SSGME ha impulsado con el apoyo del CLAD la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, inspirada en los principios de la Carta Iberoamericana suscrita por El Salvador. Esta Política, lanzada en 2013, tiene como objetivo promover la institucionalización de la participación ciudadana en la gestión gubernamental, para crear las condiciones que permitan que las personas, especialmente los grupos de población más vulnerables y excluidos, accedan a los mecanismos para la defensa y exigencia de sus derechos, estableciéndose como un medio para la transformación social.

Asimismo, se presentó a titulares el Informe sobre participación ciudadana en las instituciones del Órgano Ejecutivo y la Agenda Pro Participación Ciudadana, construida en consulta con los diferentes actores sociales, que establece los siguientes ejes transversales:

1. Derecho a la información, transparencia y contraloría social

2. Participación social en la formulación, gestión y evaluación de las políticas públicas.
3. Asociacionismo ciudadano para la paz, los derechos humanos y el desarrollo nacional, territorial y local

## Ampliación de los derechos de los ciudadanos en el exterior

Se calcula que un tercio de la población salvadoreña reside en el exterior y realiza un aporte significativo a la economía del país (un 15% del PIB aproximadamente), a través del envío de remesas. Sin embargo, esta población salvadoreña no había podido ejercer uno de los derechos más importantes: la elección de los gobernantes del país. El Presidente de la República asumió el compromiso de que los salvadoreños residentes en el exterior podrían ejercer el voto en las elecciones del 2014. Por iniciativa del Ejecutivo se creó entonces en noviembre de 2010, la Comisión Interinstitucional a fin de facilitar la coordinación entre las instituciones vinculadas al voto en el exterior: SAE-SSGME, Viceministerio para Salvadoreños en el Exterior, Registro Nacional de las Personas Naturales, Dirección de Migración y Extranjería, y una representación del despacho del Presidente del TSE, en calidad de observadora.

Esta comisión tuvo entre sus principales funciones la coordinación de la formulación del Estudio Técnico de Factibilidad que permitió establecer



● Comisión Interinstitucional para la implementación del Voto en el Exterior.

la viabilidad jurídica, política, financiera, registral y logística del voto en el exterior, para las elecciones presidenciales de 2014. En 2013 la Asamblea Legislativa aprobó el voto en el exterior para las elecciones presidenciales de febrero de 2014. Se trata de un evento histórico para la sociedad salvadoreña que le aporta legitimidad al sistema político, ya que con él se ha logrado superar uno de los factores de mayor exclusión de los derechos ciudadanos.

## Representación plural en los Concejos Municipales

El Salvador es uno de los pocos países en donde los Concejos Municipales son gobernados por un solo partido político. El partido o coalición que gana las elecciones municipales gobierna en solitario du-

rante tres años, excluyendo en muchos casos a las mayorías. La SSGME se incorporó al Grupo Gestor que promovía las reformas legales para lograr que los Concejos Municipales fueran plurales.

Su incorporación contribuyó al desarrollo de esta iniciativa participando en acciones de incidencia y sensibilización en coordinación con actores de la sociedad civil y la academia, con el apoyo de la cooperación internacional. Así, se ha logrado que para las elecciones municipales de 2015 la ciudadanía pueda elegir a Concejos Municipales con representación de dos o más partidos.

Si bien se trata de una reforma aún limitada ya que el partido con mayor número de votos obtendrá el cincuenta por ciento más uno en el Concejo (“cláusula de gobernabilidad”), con esta reforma se logra disminuir la cantidad de votos



“desperdiciados”, y que la voluntad del votante se exprese en la composición plural de los Concejos.

## Ley de Partidos Políticos

En mayo de 2010 el Presidente de la República anunció que se estaba preparando una ley para regular el funcionamiento de los partidos políticos. La SSGME realizó, con apoyo de la oficina de PNUD-México, un estudio sobre el Anteproyecto de Ley de Partidos Políticos que ya existía en la Asamblea Legislativa, con la finalidad de formular una propuesta del Ejecutivo con observaciones y recomendaciones que fortalecieran la viabilidad de acuerdos a nivel legislativo para la aprobación de la ley.

Las conclusiones del Estudio se presentaron a la Comisión de Reformas Electorales y Constitucionales de la Asamblea Legislativa y se realizaron actividades de presentación de las conclusiones del estudio a los partidos políticos, a los grupos parlamentarios y a organizaciones de la sociedad civil.

Con la aprobación de la Ley de Partidos Políticos, El Salvador da un paso importante para apuntalar un sistema de partidos que experimenta hoy día una pérdida de credibilidad y legitimidad, además de lograr institucionalizar avances cualitativos, especialmente en la aplicación de un criterio de equidad de género en las postulaciones a cargos de elección popular. Sin embargo, la ley aprobada adolece de

serios vacíos en materia de transparencia de los partidos, especialmente en cuanto a su financiamiento.



## Principales acciones desarrolladas

A continuación se listan algunas de las principales acciones desarrolladas durante el periodo 2009-2014 por el Área de Reforma Política y Participación Ciudadana de la SSGME.

Modelo	Acciones desarrolladas
Gestión transversal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política Nacional de Participación Ciudadana en la Gestión de Políticas Públicas aprobada.</li> <li>• Agenda Pro Participación Ciudadana 2013-2014 formulada.</li> </ul>
Coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de la Comisión Intersectorial de Contenidos para la Agenda Pro Participación Ciudadana, integrada por representantes de Ministerios e Instituciones Autónomas.</li> <li>• Incorporación en el Grupo Gestor de los Concejos Municipales Plurales.</li> <li>• Coordinación permanente de la Comisión Interinstitucional para el Voto desde el Exterior</li> </ul>
Gestión democrática y participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de procesos de consulta con OSC para la construcción de la Política y el anteproyecto de ley de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.</li> <li>• Presentación a grupos legislativos con observaciones al proyecto de Ley de Partidos.</li> <li>• Conclusión del Estudio y presentación del proyecto de ley a la Asamblea Legislativa para el voto desde el exterior en las elecciones presidenciales 2014</li> <li>• Aprobación de las reformas al código electoral por la Asamblea Legislativa para implementar los concejos municipales plurales en las elecciones municipales de 2015</li> <li>• Apoyo al proyecto de emisión del Documento Único de Identidad (DUI) en el exterior</li> </ul>

# VI. Desafíos para fortalecer la gobernabilidad democrática y avanzar en la modernización del Estado

A pesar de lo avanzado en materia de gestión pública durante el periodo 2009-2014, persisten varios retos para continuar profundizando el proceso de reforma y modernización del Estado salvadoreño. Algunos de ellos suponen completar y consolidar procesos ya iniciados en esta administración, mientras que otros requieren de acciones nuevas que se espera sean retomadas por el nuevo gobierno.

Estos procesos y acciones se inscriben en cinco grandes temas:

## 1. Profesionalización de la administración pública

Avanzar en la construcción de un modelo de servicio civil basado en el mérito y el desempeño de los empleados públicos, que permita contar con personal capacitado para brindar servicios de calidad a la ciudadanía. Se han dado pasos importantes en este periodo que es necesario concluir a través de:

- Aprobación de la Ley de la Función Pública y creación de la entidad rectora que garantice el ingreso por mérito, la estabilidad laboral y el desarrollo de la carrera administrativa apoyada en mecanismos de formación y actualización profesional.
- Implementación de la política retributiva que incluya salarios y prestaciones y que reduzca las inequidades y la discrecionalidad salarial de trabajadoras y trabajadores del sector público.
- Implementación, en todas las instituciones del Ejecutivo, del Sistema de Gestión del Talento Humano, que incluye los subsistemas de: clasificación de puestos, de gestión del empleo, de gestión del rendimiento y de gestión del desarrollo.

## 2. Gestión de calidad en la administración pública

Reforzar la cultura de la calidad en la gestión de los servicios públicos, como forma de mejorar el desempeño de la administración y al mismo tiempo acercar el Estado a los ciudadanos. En esa perspectiva es necesario:

- Continuar apoyando el fortalecimiento de las instituciones públicas para que adopten su propio modelo de gestión. Esto incluye: direccionamiento estratégico; gestión por procesos; equipos y proyectos de mejora continua; cartas compromiso o de servicio a la ciudadanía; gobierno electrónico y uso de herramientas de tecnología informática; medición y evaluación y aplicación de metodologías para el comportamiento organizacional.
- Apoyar y profundizar la autoevaluación de las instituciones en base a la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, a fin de que las instituciones identifiquen sus oportunidades de mejora e implementen metodologías que mejoren la calidad en la gestión.
- Promover la adopción de Modelos de Excelencia, para hacer avanzar la cultura de la calidad e incrementar la participación del sector público y privado en el Premio Salvadoreño a la Calidad y el Reconocimiento a las Mejores Prácticas.

## 3. Democratización de la gestión pública y de las instituciones

Profundizar las medidas orientadas a institucionalizar la participación ciudadana en la formación de las políticas públicas, en el diseño de la prestación de los servicios, en el control de la gestión y en la evaluación de las políticas y los servicios. Para ello se requiere implementar en todo el Órgano Ejecutivo, la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, y finalizar la propuesta de Ley de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, a fin de que sea presentada a la Asamblea Legislativa y aprobada durante la nueva administración.

Por otra parte, es importante desarrollar una propuesta de reformas a la Ley de Partidos Políticos, especialmente en materia de democracia interna y financiamiento de partidos y campañas, así como una propuesta de despartidización de las instituciones claves del Estado para que puedan desarrollar adecuadamente su trabajo. Finalmente, se sugiere apoyar las acciones del Grupo Gestor para la democratización del acceso a las frecuencias radioeléctricas.

## 4. Una administración pública respetuosa de los derechos laborales

Diseñar e implementar una Política para la adecuada gestión de las relaciones laborales a fin de contribuir a la dignificación del empleo en el sector público y a la mejora continua del clima y ambiente

de trabajo, a través del desarrollo de buenas prácticas laborales y del cumplimiento de las normas que constituyen el régimen legal de los empleados y empleadas del sector público. Esta Política debe incluir entre otras cosas:

- Un nuevo modelo para la negociación colectiva, que incluya a todos los actores involucrados, ya que el actual obstaculiza el cumplimiento de los acuerdos alcanzados entre las partes.
- El fortalecimiento de la comunicación con los servidores públicos y sus organizaciones, generando espacios para el diálogo y la construcción de propuestas.
- El monitoreo permanente de la aplicación del Instructivo de Relaciones Laborales en el Órgano Ejecutivo y la rendición del Informe Anual de las instituciones sobre su implementación, así como los respectivos planes de acción.
- El fortalecimiento de las capacidades de la administración pública para la transformación de los conflictos laborales.

## 5. Gestión de conflictos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática.

La transformación constructiva de los conflictos que surgen entre el ejercicio del gobierno y la demanda de la ciudadanía que reclama y reivindica sus de-

rechos, se torna en una condición fundamental de la gobernabilidad democrática. La gobernabilidad incluye procesos de negociación continua con diferentes grupos de interés, sobre la definición del bien público y el acceso a los derechos.

En esa perspectiva es indispensable:

- Institucionalizar en el quehacer gubernamental, lineamientos, procedimientos y mecanismos para la atención democrática y constructiva de problemáticas sociales con riesgo de conflicto, en el marco de la participación ciudadana en la gestión pública.
- Fortalecer la capacidad instalada para la prevención y atención pacífica de los conflictos desde las propias instituciones, desarrollando procesos internos de colaboración que brinden una respuesta oportuna a la población.
- Consolidar el trabajo en red con el fin de favorecer la coordinación interinstitucional para el manejo de los conflictos sociales, e intercambiar experiencias y buenas prácticas de diálogo y establecimiento de acuerdos con la ciudadanía.

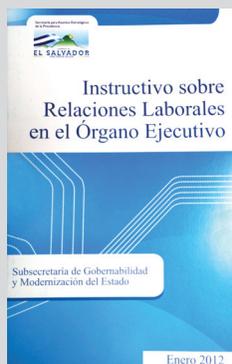
## Acrónimos y abreviaturas

Acrónimo y abreviaturas	Significado
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAPRES	Casa Presidencial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CRIES	Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales
DDHH	Derechos Humanos
ES Calidad	Oficina Administradora del Premio Salvadoreño a la Calidad
ETC	Equipo Técnico Interinstitucional de Calidad
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad
GE	Gobierno Electrónico
GIZ	Agencia Alemana para la Cooperación Internacional
GOES	Gobierno de El Salvador
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública
IRL	Instructivo de Relaciones Laborales
ISD	Iniciativa Social para la Democracia
MINED	Ministerio de Educación
MINEC	Ministerio de Economía
MH	Ministerio de Hacienda
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
OE	Órgano Ejecutivo
OEA	Organización de Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo

ONA	Organización Nacional Asociada de FUNDIBEQ
OSC	Organizaciones de Sociedad Civil
PDDH	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PQD	Plan Quinquenal de Desarrollo de El Salvador 2010-2014
REDIBEX	Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión
RH	Recursos Humanos
SAE	Secretaría para Asuntos Estratégicos
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
SSGME	Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado
STP	Secretaría Técnica de la Presidencia de El Salvador
TSE	Tribunal Supremo Electoral

# Anexos

## Anexo 1: Publicaciones de la SSGME

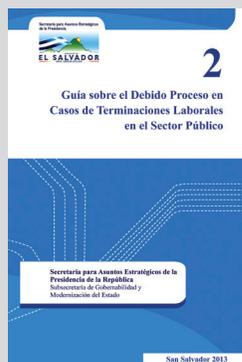


**Instructivo sobre relaciones laborales en el Órgano Ejecutivo.**  
Enero 2012. Con el apoyo de AECID.

Guías Didácticas sobre relaciones laborales en el sector público.  
Julio 2013, con el apoyo de AECID, FES, GIZ y OIT.



**Guía 1.** Sobre Derechos y deberes laborales de las servidoras y los servidores públicos.



**Guía 2.** Sobre el debido proceso en casos de terminaciones laborales en el sector público.



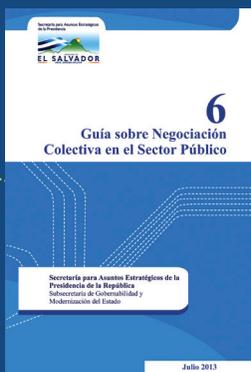
**Guía 3.** Para la prevención, atención y erradicación del acoso laboral en el sector público.



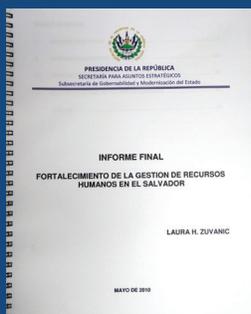
**Guía 4.** Para la prevención, atención y erradicación del acoso sexual en el sector público.



**Guía 5.** Sobre el ejercicio del derecho a la libertad sindical en el sector público.



**Guía 6.** Sobre negociación colectiva en el sector público.



**Informe.** Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en El Salvador. Laura H. Zuvanic. Mayo de 2010.



**Diagnóstico** sobre las condiciones laborales en el sector público del Órgano Ejecutivo y sobre espacios para el diálogo y la participación de sindicatos del sector público. Abril de 2010



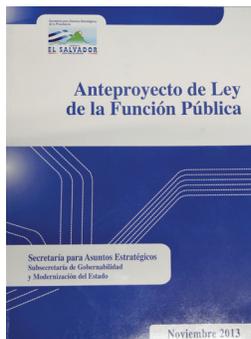
**Manual de especificaciones** de clases de puestos del Órgano Ejecutivo. Octubre 2012. Con el apoyo de AECID.



**Guía del usuario institucional** del Sistema de Administración de Puestos de Trabajo (SAPT). Octubre de 2012. Con el apoyo de AECID.



**Guía para la elaboración y actualización** del Manual de funciones de puestos del Órgano Ejecutivo. Octubre de 2012. Con el apoyo de AECID.



**Anteproyecto de Ley** de la Función Pública. Noviembre 2013. Con el apoyo de AECID y USAID.



**Estudio técnico de factibilidad** para la implementación del voto de las salvadoreñas y los salvadoreños residentes en el exterior para las elecciones presidenciales de 2014. Comisión interinstitucional para la implementación del voto en el exterior. 2012. Con el apoyo técnico y financiero del PNUD.



**Política de participación** ciudadana en la gestión pública. Septiembre 2013. Con el apoyo de AECID y el CLAD.



**Agenda Pro Participación Ciudadana** en la Gestión Pública 2013-2014/ Informe de Participación Ciudadana en la Gestión Pública 2013. Noviembre 2013. Con el apoyo de AECID y GIZ.



**Conflictos sociales.**

Una guía de conceptos y herramientas. ODCP, noviembre de 2013. Con el apoyo técnico y financiero de la GIZ.



**Protocolo de actuación** del Órgano Ejecutivo para la atención de conflictos sociales. Agosto 2013. Con el apoyo de la FES y GIZ.



**Guía de postulación** al Reconocimiento a las mejores prácticas. Impresa en 2011, 2012, 2013 y 2014.



**Guía para postulación** para el Premio Salvadoreño a la Calidad y Bases del Modelo para una Gestión de Excelencia. Impresa en 2011, 2012, 2013 y 2014.

## Reproducciones de otros documentos.



**La transformación del Estado** para el desarrollo en Iberoamérica. Documento del CLAD, aprobado por la XIII Conferencia Iberoamericana de Ministros y Ministras de administración pública y Reforma del Estado. Asunción, Paraguay, 2011.



**Gestión pública** iberoamericana para el siglo XXI. Documento aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, República Dominicana, 2010.



**2º Informe Barómetro** de la profesionalización del empleo público en Centroamérica y República Dominicana. Con el apoyo de AECID y SICA.



**Compendio de las Cartas Iberoamericanas.** Contiene las cartas: de la Función Pública, de Gobierno Electrónico, de Calidad en la Gestión Pública, de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y el Código Iberoamericano de Gobierno Electrónico. Noviembre de 2012. Con el apoyo de AECID y del CLAD.



**Carta Iberoamericana** de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la administración pública. Aprobada por el Consejo Directivo del CLAD. Octubre 2013. Reproducida con el apoyo financiero de AECID.



**Carta Iberoamericana** de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Con el apoyo del Plan Regional para el fortalecimiento y modernización de los servicios civiles y la función pública en Centroamérica y República Dominicana, AECID, FLACSO y SICA.

## Anexo 2: Áreas de trabajo de la SSGME y sus objetivos específicos

Área	Objetivos específicos	
Profesionalización del Servicio Civil	1	Fortalecer las capacidades de las Unidades de RH para la aplicación metodológica de la Gestión del Capital Humano del OE, mediante una gestión integral que promueva mérito, justicia, equidad, transparencia y efectividad en el ingreso hasta su salida de la AP, evaluación y gestión de desempeño laboral y capacitación, desarrollo y gestión del talento humano
	2	Proponer la adecuación de las compensaciones del personal de acuerdo con funciones y responsabilidades desempeñadas y bajo los principios de equidad y transparencia
	3	Contar con un sistema informático en línea que sirva de apoyo a la gestión de los recursos humanos, brindando información para los procesos de planificación de RH
	4	Promover adecuaciones normativas y procedimentales para una efectiva y eficiente Gestión del Capital Humano, incluyendo la creación del Ente Rector de la Función Pública.
	5	Impulsar y fortalecer el proceso de desarrollo de carrera de los empleados públicos orientado a mejorar sus capacidades de gestión en función de lograr una AP profesional, eficaz y eficiente, que entregue servicios de calidad a la población
Gestión de Conflictos Sociales	1	Facilitar procesos para la prevención, manejo y resolución de conflictos sociales en coordinación con instituciones del OE
	2	Fortalecer las capacidades institucionales en el OE para la prevención y manejo pacífico de conflictos sociales
Fortalecimiento Institucional y Gestión de la Calidad	1	Orientar y facilitar el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las Instituciones del OE, específicamente en las áreas de planeación estratégica, gestión de procesos, organización y tecnología informática, enfocando este esfuerzo hacia la construcción de un modelo de gestión de la calidad
	2	Conducir, orientar y facilitar el diseño e implementación de un modelo de gestión de la calidad en las instituciones del órgano ejecutivo, que incluya la implementación de un premio de calidad como estrategia reforzadora de la sostenibilidad de la gestión eficaz y eficiente de las mismas

Relaciones Laborales	1	Propiciar la adopción de políticas e instrumentos para el fortalecimiento de las relaciones laborales en el OE
	2	Propiciar acciones para fomentar una cultura de diálogo, concertación y respeto de los derechos laborales en el OE
	3	Impulsar el desarrollo de espacios, mecanismos e iniciativas para solución concertada de conflictos laborales, a efecto de propiciar gobernabilidad democrática y la ejecución de los planes de gobierno
Reforma Política y Participación Ciudadana	1	Desarrollar un análisis y estudio propositivo para la Reforma y Modernización del Estado
	2	Apoyar y facilitar el fortalecimiento de las capacidades de incidencia de la sociedad civil en la Reforma Política
	3	Facilitar el desarrollo de espacios de diálogo y concertación para la profundización y fortalecimiento de la democracia, a través de una Reforma Electoral integral
	4	Promover la construcción de una Política Nacional de Participación Ciudadana y los mecanismos y regulaciones para su implementación

Fuente: Plan Estratégico de la SSGME (SSGME, 2011)

## Anexo 3: Contenido de la Política de Gobernabilidad y Modernización del Estado

Líneas estratégicas	Principales actividades
Prevención de crisis y manejo de conflictos a través diálogo y búsqueda de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Generar un modelo de alerta temprana para reaccionar ante escaladas y casos de emergencia</li> <li>b. Elaborar las estrategias y medidas basadas en el diálogo y la concertación permanentes</li> <li>c. Fortalecer las capacidades institucionales y competencias de los funcionarios públicos</li> </ul>
Promoción de la gestión de la calidad y al perfeccionamiento continuo en la administración pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Adecuar estructuras orgánicas para evitar duplicidad de actividades, facilitar la cooperación interinstitucional y estimular la obtención de resultados</li> <li>b. Adecuar los marcos normativos para cumplir con los objetivos de las políticas públicas</li> <li>c. Involucrar a todo el personal en la adopción y fomento de una cultura y de perfeccionamiento continuo</li> <li>d. Establecer cartas compromisos con la ciudadanía en los trámites y servicios de mayor impacto</li> <li>e. Implementar un sistema de evaluación de la calidad de la gestión pública</li> <li>f. Instaurar el premio nacional a la calidad</li> </ul>
Mejora en la profesionalización y en las condiciones de trabajo de los servidores públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bases para una institucionalidad plena de la gestión del empleo público con criterios de igualdad de género</li> <li>b. Desarrollo de capacidades de gestión del talento humano en las Unidades de RH</li> <li>c. Rediseño del sistema de reclutamiento y selección de personal bajo principios de mérito y flexibilidad</li> <li>d. Promover adecuaciones normativas para una efectiva y eficiente gestión del empleo público</li> <li>e. Programas de desarrollo y capacitación del capital humano de acuerdo a desafíos estratégicos</li> <li>f. Poner en marcha un sistema de gestión del desempeño</li> <li>g. Adecuar compensaciones del personal bajo principios de equidad y transparencia</li> <li>h. Programa de incentivos por méritos para los servidores públicos</li> <li>i. Agenda de diálogo con representantes sindicales</li> </ul>
Promoción de DDHH, de la ciudadanía responsable y de la participación social en democracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reforma electoral que garantice la actuación responsable, democrática y transparente de los partidos políticos (ley de partidos políticos, financiamiento de campañas, voto residencial, voto plural, voto de salvadoreños en el exterior)</li> <li>b. Democratización y reconciliación</li> <li>c. Participación efectiva de la ciudadanía en la gestión pública (Carta Iberoamericana)</li> </ul>

Fuente: Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014 (STP, 2010)

# El Camino Recorrido

## 2009-2014



Al servicio  
de las personas  
y las naciones