

## **Régimen de mérito y gobernabilidad**

**Guillermo Lee Ching**

Dirección General de Servicio Civil  
Presidencia de la República  
Costa Rica

*La oportunidad de conocer una institución que busca la excelencia en el servicio público y resguarda los derechos de los servidores.*

En Iberoamérica se ha venido trabajando en busca de profesionalizar la función pública, utilizando diversos senderos, basados siempre en el esfuerzo individual de algunas personas o instituciones, y con la colaboración de países amigos.

Ante esta situación, la carta Iberoamericana de la Función Pública, viene a conjuntar una serie de esfuerzos realizados por varios países y organizaciones, en busca de un instrumento que permita a la función pública iberoamericana contar con instrumento general para el funcionamiento de diferentes sistemas de función pública de nuestros países iberoamericanos.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, no tiene la intención de recetar o esquematizar en forma rígida el tema de administración de recursos humanos en la función pública de los países participantes, sino, suministrar conceptos generales o básicos, que coadyuven a dirigir al sistema, fundamentado en los principios de un régimen de méritos.

Por sí sola, la Carta Iberoamericana de la Función Pública no se puede convertir en una herramienta solucionadora de problemas o de desarrollo de sistemas que vengan a solucionar los problemas de administración de los recursos humanos, sino que debe contar con el apoyo sistemático no solo de funcionarios o servidores conocedoras del tema, si de personas que impulsen el cambio hacia los objetivos de un sistema de méritos y de conformación de estructuras organizacionales que coadyuven a ese logro

Todo ello, a favor de la lucha contra el nepotismo, clientelismo y por que no, contra la corrupción, en busca de la transparencia y el mérito de los que quieren trabajar para el sector público de los países iberoamericanos. Todo ello nos va a permitir tener en nuestros países un proceso de gobernabilidad y a fortalecer la democracia de éstos.

En el caso de Costa Rica, la carta citada, quizás no ha sido la base para el establecimiento de un régimen de mérito, ya que éste tiene más de medio siglo de existencia, pero ha venido a fortalecer las bases del sistema de mérito que impera en nuestro país y por que no decir, se ha constituido en un elemento que ha logrado obtener mayor credibilidad en el régimen y ha encausado un cambio de pensamiento sobre la necesidad de buscar el sistema un proceso de fortalecimiento y de flexibilidad en el mismo.

Este documento se presenta como un aporte a los países, dando a conocer una experiencia del régimen, el cual esta enmarcado en la carta ya citada. Pretende asimismo conocer algo de la historia de nuestro Régimen de Servicio Civil, y de sistemas similares en Costra Rica, basado en los mismos principios de mérito, así como una reseña general de sus objetivos y principios. Además lo se menciona lo que ha significado para la gobernabilidad democrática de nuestro país y finalmente la reflexión sobre

ingredientes necesarios para que el sistema sea entendido por sus actores y usuarios.

## **REGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

El Régimen de Servicio Civil es un sistema jurídico-administrativo, creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público.

## **PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN LOS QUE SE SUSTENTA EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

- ◆ *El mérito* como base fundamental en la administración del personal público.
- ◆ *Igualdad de oportunidades* en el empleo público para todo costarricense, sin considerar razones de orden político, religioso o de raza.
- ◆ *Publicidad* todo documento debe ser conocido. En lo referente a reclutamiento y selección, debe darse a conocer lo referente por diversos medios de comunicación..
- ◆ *Competencia* en la provisión de los cargos públicos para que los puestos sean ocupados por los mejores candidatos, atendiendo únicamente a sus méritos.
- ◆ *Idoneidad y excelencia* en los nombramientos de servidores con exclusión de partidismo político, nepotismo o favor de cualquier tipo.
- ◆ *Estabilidad no inamovilidad* en el cargo, de modo que el servidor no pueda ser removido, a no ser que incurra en causales de despido debidamente justificados o por reducción forzosa de servicios.
- ◆ *Carrera administrativa*: promociones basadas en mérito y excelencia del servicio y cualidades de los servidores.

## **ESTABLECIMIENTO DEL REGIMEN DE MERITO EN COSTA RICA**

Conocer la historia de Régimen de Mérito o como se conoce en Costa Rica “Régimen de Servicio Civil”, la cual se remonta al Siglo IXX, se hace necesario para poder entender nuestro accionar en la materia de la Función Pública.

Es por ello que, bajo el principio de una buena doctrina administrativa, en **1825** ya se menciona que “todo ciudadano costarricense es admitido a los destinos públicos sin más diferencia que la de sus virtudes y talentos”.

En **1928** un ilustre expresidente, en su mensaje señala que los nombramientos de carácter político partidista son pésimos, que deben hacerse pruebas de competencia y ascensos por sus méritos

comprobados, por ello crear el Servicio Civil.

El 30 de mayo de **1953**, bajo la Ley N° 1581, se promulga el Estatuto de Servicio Civil, inspirado en el sistema democrático de nuestra nación. Estatuto basado en la igualdad de oportunidades para ocupar los cargos públicos, evitando el compadrazgo, la politiquería y otros vicios de la época; haciendo énfasis en la eficiencia de prestación del servicio público, garantizando la estabilidad de los funcionarios en sus cargos, instituyendo el mérito para el ingreso y promoción de los funcionarios públicos.

Es importante reiterarles lo que se señala en la Constitución Política, ya que por su carácter constitucional, ha permitido todo su desarrollo

**Artículo 191:** *“Un Estatuto de Servicio Civil regulara las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración”.*

**Artículo 192:** *“Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y solo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos”.*

Lo anterior fue consolidado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su artículo 21, numeral 2, que dice “ Toda persona tiene derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país.”

Como se ha señalado el 30 de mayo de 1953, se promulga el Estatuto de Servicio Civil, por lo que las autoridades de Gobierno debieron tomar la decisión del cómo implementar la Ley, por lo que se consideró oportuno que todo servidor que estuviese laborando para el Poder Ejecutivo, se convertiría en servidor regular y por ende regulado dentro del ámbito del Régimen Servicio Civil.

En el caso de Costa Rica, para el año 1953, se presentaba una inquietud de carácter técnico y legal, la cual representaba una disyuntiva de determinar la conveniencia o no de proceder con la inclusión de los servidores con plenos derechos, o bien, implementar un proceso que llevara a la definición de quiénes permanecerían dentro de un régimen y quiénes no deberían incorporarse a él.

La decisión de nuestros gobernantes de esa época fue ingresar al Régimen de Servicio Civil a la totalidad de los puestos, así como a las personas o servidores que en ese momento los ocupaban, debiéndose tener al menos un modelo de clasificación de puestos que estableciera las diferencias entre ellos, así como, obviamente, también los aspectos salariales.

## **PERSPECTIVAS DEL EMPLEO PÚBLICO Y VIGENCIA DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

Los empleados públicos son aquellos que ejercen una función pública, es decir son asalariados nombrados en las instituciones que se rigen por el derecho público, por lo que el concepto resulta sumamente amplio, ya que incluye tanto a los funcionarios de la Administración Central así como el resto de las instituciones autónomas o semiautónomas y a otros entes regidos por el Derecho Público.

En otras palabras, el empleo público es un término abstracto, con el cual se denominada a la masa de funcionarios que sirven al Estado, el cual ha través de las última décadas ha sido el Actor principal de nuestra Nación, al cual se le denomina como un Estado Social de Derecho, por haber asumido gran cantidad y variedad de funciones de la vida social, tratando de promover un sistema de vida más justo, equilibrado y protector de sus habitantes.

#### ◆ **IMPORTANCIA DEL EMPLEO PÚBLICO EN NUESTRO PAÍS**

Consideramos que el empleo pública generó la aparición y el desarrollo de una clase social trabajadora, que ha brindado un gran aporte al desarrollo social y económico del país. Los grandes pensadores han coincidido que el desarrollo de los pueblos en el campo de la educación, la salud, la vivienda y otros de gran importancia, son los únicos garantes de la paz social y es a partir de ese punto que puede iniciarse el desarrollo económico, por lo tanto Costa Rica tomó la decisión más acertada al crear una estructura de empleo público al servicio de este desarrollo.

Lamentablemente las nuevas corrientes consideran que debe lograrse primero el desarrollo económico como el camino para lograr el desarrollo social, pero esa idea ya ha resultado vencida por el descalabro que han sufrido otros países latinoamericanos que tomaron ese rumbo que creemos equivocado.

Sin embargo hay que tener cuidado en las acciones a seguir, ya que hay sectores que han venido a cuestionar al empleo público, queriendo señalar que el costo salarial y los beneficios de estos funcionarios, constituyen el principal elemento de desequilibrio financiero de los Estados, por lo que se promueve la reducción de o bien una flexibilización del empleo público incongruente con el sistema de mérito, sin analizar los problemas que esto pueda causar, es decir, el deterioro social que necesariamente podrá dar el resultado de la falta de inversión en materia de servicios públicos básicos.

El empleo público no ha recibido el juicio justo que merece en el desarrollo de nuestro país, puesto que las campañas de desprestigio han sido grandes en los últimos años, pero no ha perdido la importancia en el empleo público. Es también parte importante del sistema económico costarricense, porque constituye un grupo importante de personas que son consumidores activos de bienes y servicios, con lo cual se logra también estimular el desarrollo de la empresa privada y del comercio, por lo tanto creemos que las políticas de movilización deben ser cuidadosamente estudiadas para que respondan a criterios económicos y sociales.

Dentro de la formación del ciudadano costarricense, se ha consolidado la idea de que los principales servicios públicos en manos del Estado son esenciales para mantener nuestro sistema de vida, el cual, si bien no es perfecto, tiene grandes virtudes sobretodo si comparamos los índices del desarrollo social de Costa Rica, con otros países comprometidos únicamente con los índices económicos, todo ello responde a los postulados inmersos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

#### **VIGENCIA DEL REGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

En nuestro país el Régimen de Servicio Civil tiene su origen en la Constitución Política tal como se mencionó anteriormente.

En dichas normas se establece la creación de un Estatuto de Servicio Civil con el fin de regular las relaciones entre el Estado y sus servidores, señalando además que el nombramiento de los funcionario

públicos debería realizarse con base en la idoneidad comprobada y que su destitución solamente procede en caso de falta grave del servidor o bien en caso de reestructuración integral de una oficina pública.

Estos principios constitucionales son la base de la estabilidad en el empleo público que además ha servido para la especialización de los funcionarios en los distintos campos.

En el caso particular de los educadores la estabilidad que les otorga el nombramiento en propiedad, les ha permitido constituirse como un grupo sólido, debidamente organizado gremialmente y en otros campos económicos y sociales, esto ha permitido la existencia de organizaciones en el país.

En otro orden de cosas sabemos que el Magisterio Nacional constituye a su vez un sector importante dentro de los servidores públicos, por lo cual es un digno ejemplo del valioso aporte que se realiza al desarrollo de la sociedad costarricense y además de que los beneficios del Régimen han contribuido a lograr un sistema educativo más adecuado.

Consideramos que el Régimen de Servicio Civil ha sido sano para el desarrollo del empleo público en Costa Rica no obstante hay cada vez una mayor amenaza por eliminar o modificar dicho Régimen .

Ahora bien, tanto el Empleo Público como el Régimen de Servicio Civil deben evolucionar de manera que se puedan adecuar a las exigencias de los tiempos que estamos viviendo, sin que ello implique su destrucción. Todo lo contrario, creemos que ahora más que nunca debemos fortalecer las instituciones por medio de las cuales se logre la eficiencia y la ética en la función pública, siendo un elemento indispensable el Régimen de Servicio Civil.

Debemos ser conscientes que el empleo público es indispensable para el desarrollo económico y social de Costa Rica., por lo cual se debe fortalecer su eficiencia y también la ética tanto en cuanto a los procedimientos para nombrar al personal, como en el cumplimiento de las funciones encomendadas a los servicios públicos, en otras palabras, eliminar la corrupción en las oficinas públicas.

Lo anterior nos permite como un medio indispensable para lograr mayor transparencia en cuanto al manejo del empleo público en todas sus facetas, y así fortalecer el Régimen de Méritos, buscando el mecanismo, sin dejar de a un lado la busca de un sistema flexible en el empleo público.

## **FUNCION PUBLICA DE CALIDAD**

Bajo la perspectiva indicada, en la cual la importancia del Régimen de Servicio Civil, en el marco del empleo público, nos obliga a una función pública de calidad, imprescindible para lograr un desarrollo integral para la sociedad, por lo tanto se hace necesario una Administración Pública Profesionalizada, fruto del desarrollo continuo del Recurso Humano, con lo cual debe gestionarse un cambio cultural en el marco de la preparación y formación, y no de reformas jurídicas o estructurales necesariamente, salvo en aquellos casos por su condición, así lo requiera.

La Administración Pública deberá asegurarse la atracción de los recursos más calificados, ser capaz de retenerlos y capacitarlos, hacer atractivos los puestos de trabajo, y ofrecer perspectivas de progreso profesional ante las exigencias de la ciudadanía y en donde la Administración Pública ha de aumentar su capacidad de respuesta, ser más transparente y mejorar la calidad de los servicios y ser más eficiente.

Profesionalizar la función pública se debe considerar aspectos tales como imagen institucional, clima organizacional, satisfacción en el trabajo, atención al cliente, creatividad, innovación, competitividad entre otros, y no solo trabajar en cambios financieros y presupuestarios.

En el ámbito actual, en la cual se requiere de personal mas proactivo y competitivo, se debe también pensar en personal con valores éticos y morales que son reflejo de los principios de un régimen de méritos. Para ello el servidor público deberá tener un mejor nivel en su calidad de vida e identificado como una persona presta a servir y no a ser servido.

El equipo humano debe ser elegido no por su capacidad para realizar un determinado trabajo sino por su consistencia en la adopción de los ideales y valores necesarios para el servicio. Con ello la profesionalización de la función pública exigirá trabajar de modo sistemático en la mejora de la gestión y desarrollo del equipo humano.,exigiendo además el establecimiento de un sistema integral de formación y actualización del servidor público que garantice su desarrollo permanente.

En las entidades públicas se han de adoptar nuevas concepciones organizacionales, con mayor autonomía y dinamismo, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, mejor calidad de los procesos y resultados, con capacidades de cooperación y negociación, todo lo cual no solo supone nuevas prácticas de planificación y gestión sino también la adaptación de políticas que estimulen e incentiven el desempeño institucional.

## **LA CONTRIBUCIÓN DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL EN EL PROCESO DE GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA DE COSTARICA**

### **◆ GOBERNABILIDAD**

**No es ESTABILIDAD política sino crear condiciones para reconocer y enfrentar colectivamente los desafíos de los entornos CAMBIANTES**

CAPLAN

A partir de las dificultades para las reformas y cambios administrativos para modernizar los gobiernos, enfrentar las crisis, y poder analizar las ineficiencias de las organizaciones públicas para responder a las demandas de la sociedad, nace la perspectiva de la gobernabilidad como respuesta.

Este punto de vista ofrece una propuesta de cambio para tales reformas, considerando como temas cruciales a la innovación, los problemas de valores y funciones en la gestión pública.

A mediados de la década de los noventa, como consecuencia de la universalización del tema, en Costa Rica se incorporó el concepto de gobernabilidad al diálogo nacional, tanto a nivel político como teórico. En los foros nacionales, es un tema vigente en el interés de académicos, investigadores y políticos, por lo cual se ha convertido en clave para los estudios y la práctica del desarrollo en el sector social.

La gobernabilidad es un concepto muy amplio, que abarca el quehacer tanto del gobierno como de la sociedad en general. Esto le confiere un ámbito proyectado en toda la gama de actividades de una nación, por lo que se requiere de un sistema institucional coherente, integrador que respalde y oriente

todo ese accionar hacia la "...creación de condiciones para reconocer y enfrentar colectivamente los retos y oportunidades de cada tiempo." (Prat, 1998).

Todo ello va de la mano de la cultura del país, sus valores, creencias y normas; elementos que permitirán la evolución de su sistema político y administrativo basados en las premisas de la gobernabilidad democrática, permitiendo la participación ciudadana en la toma de decisiones para la satisfacción de sus necesidades.

Por ejemplo, desde los albores de la vida independiente, Costa Rica, en buena medida mantuvo una conciencia ciudadana de carácter dependiente, conformista e individualista que dejaba la toma de decisiones para satisfacer las necesidades sociales, en manos de las organizaciones del Gobierno que exhibían estructuras totalmente jerarquizadas y comportamientos meramente burocráticos.

Esta condición fue evolucionando junto con algunos acontecimientos políticos y económicos que dieron como resultado la creación de nuevas instituciones gestoras de una mayor conciencia de solidaridad y participación. Una nueva Constitución Política, nos ubicamos en el año 1949, abre paso a la institución de un servicio civil dirigido a garantizar la eficiencia de la Administración, regulando la relación entre el Estado y los servidores públicos. Para ello se crea un sistema gubernamental de gestión de recursos humanos basado en el mérito, basado en la equidad e igualdad de oportunidad.

Esta experiencia influyó en la forma de gestionar los recursos humanos tanto en el Sector Público como en el Sector Privado del país, provocando además modificaciones culturales significativas en la sociedad costarricense; pues, al permitir un mayor acceso de los ciudadanos al empleo público e integrarse éstos a una carrera administrativa que estimula la profesionalización y su capacitación, y garantiza ingresos estables para un gran número de familias, favoreciéndose así el acceso a la educación y al conocimiento en las diversas áreas requeridas para el desarrollo humano del país. Todo esto, por tanto, fortaleció una clase media que sustenta la estabilidad política y los valores democráticos nacionales.

En la actualidad, el reto de este Régimen, enfatizado por el impulso de las condiciones del ambiente nacional e internacional, consiste en dar respuesta, desde la perspectiva del servicio público, a los nuevos conflictos y desafíos que enfrenta el Gobierno y la Sociedad, donde ambos actores asumen la responsabilidad de su desarrollo y bienestar. Deberán reinventar sus valores, normas, creencias y comportamientos para que concuerden con el nuevo concepto de gobernabilidad, dirigido a la democracia participativa, donde la ciudadanía cobra su verdadera relevancia, con derechos, pero también con deberes en la solución de sus problemas y la satisfacción de sus necesidades.

A su vez el empleado público deberá ampliar la perspectiva de su rol, no solo a la producción del servicio como tal, sino a modificar actitudes y asumir nuevas competencias que le permitan asimilar la participación ciudadana en la toma de decisiones, para luego orientar y educar a los habitantes del país para que ejerzan los deberes y derechos requeridos para la gobernabilidad democrática.

A manera de resumen podemos señalar que específicamente, que el Régimen de Servicio Civil trajo un cambio en la cultura de las organizaciones y de la ciudadanía en general, pues el acceso al empleo público ya no se sustentaba en el padrinazgo, sino en el mérito de los postulantes a ocupar cualquier tipo de cargo, prevaleciendo la oportunidad y la equidad. El método científico de selección de personal que se implementó, y que aún persiste, garantiza en buena medida el cumplimiento de estos principios.

De igual manera, los demás aspectos de la gestión de personas (ARH) aplicada por el Régimen, han

permitido a los empleados públicos integrarse a una carrera administrativa que estimula su profesionalización y mejoramiento de sus competencias, a fin de cumplir con el encargo constitucional de velar por la eficiencia del Gobierno.

Bajo esta filosofía y a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, este sistema de carrera ha aportado al país bases fundamentales para su desarrollo, al devolver a la sociedad personas con capacidad y recursos para su movilización social, lo que impulsó como nunca a la clase media, fortaleciéndose con ello los valores democráticos. En estas condiciones, la gobernabilidad de la Nación se basó en la estabilidad política, que garantizó el afianzamiento y evolución del régimen democrático representativo. Así se llega al presente siglo con nuevos retos, ya no sólo locales o nacionales, sino también regionales y mundiales.

El aumento y heterogeneidad de la población, la globalización del mercado, el desarrollo de la tecnología de la información, la velocidad del cambio en el turbulento medio internacional, entre otras variables, promueven nuevos conflictos y desafíos al Gobierno y a la Sociedad en general, que deberá reinventar sus valores, normas y creencias para asumir la responsabilidad de su bienestar y desarrollo, acorde con el nuevo concepto de gobernabilidad, dirigido a la democracia participativa, donde la ciudadanía cobra su verdadera relevancia, con derechos, pero también con deberes en la solución de sus problemas y la satisfacción de sus necesidades. A todo esto, debe responder el Régimen de Servicio Civil

Ahora bien, en relación con el tema de la Gobernabilidad y Servicio Civil, se puede afirmar que la gobernabilidad no solo depende de la capacidad de los gobiernos y de los gobernantes como lo expresa el señor Joan Prats del Instituto Internacional de Gobernabilidad, sino que también hay una alta influencia de los valores, actitudes y modelos mentales que prevalecen en la sociedad civil, por ende en los ciudadanos, en las organizaciones, etc., y siendo la Administración Pública un conjunto de entidades en las que interactúan los seres humanos, bien en un rol de funcionarios públicos o de ciudadanos, dicha interacción debe estar fundamentada en el cúmulo de valores éticos y morales, es decir en un marco totalmente humanizado. En la medida en que en tales relaciones se manifiesten dichos valores, en esa medida se puede afirmar el logro o no de una verdadera profesionalización de la función pública, porque se debe considerar que esa profesionalización no solo debe estar ligada a exigencias y desempeños eficaces y efectivos en términos de conocimientos específicos de las áreas de trabajo y de destrezas sino también ligada a una sólida formación en valores y principios democráticos. Esto último implica que la profesionalización ha de estar en consonancia con el objetivo fundamental de una educación de calidad que consistiría en desarrollar las competencias esenciales (disposiciones personales, capacidades, aptitudes cognitivas, conocimientos básicos, etc.) que transformen al educando progresivamente en una persona competente para valerse por sí misma y actuar honesta y eficazmente en sus diversos ambientes.

*“No se puede luchar por lo que no se ama y no se puede amar lo que no se conoce” (anónimo).*

## **IMPLEMENTAR O MANTENER UN REGIMEN DE MERITO**

Se ha venido hablando de un sistema de méritos, basado en sus principios y objetivos, así como en aspectos generales que deben establecerse para lograr un sistema con claridad, no obstante para lograr tener un régimen bien establecido y sobre todo activo, debemos de contemplar tres componentes.



El primero de ellos es el **CRITERIO TÉCNICO**, factor de suma importancia para el desarrollo. Debe mantenerse actualizado en su teoría y práctica para que las instituciones puedan considerarlo en sus acciones.

El segundo de ellos es **LA NORMA JURÍDICA**, la cual es fundamental para establecer los límites legales, principalmente cuando nuestros países son estados de Derecho, por lo que se deben enmarcar en las normas para encausar la organización, que en conjunto con el criterio técnico, le brindarán al sistema una dosis de credibilidad en su funcionamiento y su razón de ser.

El tercer elemento, es la **POSICIÓN POLÍTICA**, factor que debe incluir cualquier esquema que se pretenda establecer en nuestras instituciones, para lograr un complemento del desarrollo organizacional y funcional de cualquier régimen en nuestros países.

Es importante considerar que un factor por si solo no puede llevar a buen rumbo un sistema de méritos, sino que los tres señalados son complementarios entre sí y se puede decir que son supletorios en su funcionar.

Además, es necesario conocer sus actores se pueden señalar algunos de ellos que permiten una mayor eficiencia en sus acciones para mantener o bien implementar un régimen de méritos.

### **AUTORIDADES POLÍTICAS,**

Este grupo es importante en el tanto que son ellos los que deben establecer el rumbo ( no en forma unilateral) de las organizaciones, pues por definición, son los responsables de cumplir con los objetivos trazados por un Gobierno, ya sean en sus planes estratégicos o en el Plan Nacional de Desarrollo.

### **SOCIEDAD CIVIL,**

La sociedad civil, al final es la que en una medida u otra recibirá los productos o servicios que las instituciones deben dar, por lo que su participación es relevante en el tanto que para la toma de decisiones se les debe escuchar, sin que ello signifique que su posición es la que deberá considerarse en todos los casos, pero sí es una referencia técnica de utilidad en la posición del político y del esquema de Gobierno a seguir.

### **GRUPOS DE PRESION,**

Los medios de presión son el enlace de los trabajadores con las autoridades, por lo que su función es la de llevar las diferentes situaciones a los diversos espacios para su negociación, sin embargo debe quedar establecido, que las mismas no pueden ser exigencias autoritarias de imposición, en el tanto que deben entender bien lo que debe considerarse como negociación.

### **MEDIOS DE COMUNICACIÓN,**

Los medios de comunicación son de suma importancia, pues son los responsables de difundir lo positivo y lo negativo que se está haciendo en las instituciones, en el gobierno, por las autoridades políticas, los gremios, los grupos de presión, la entidad rectora del Régimen, y como medios de

comunicación masiva, dar a conocer la información con la transparencia y claridad que les debe caracterizar siempre.

## **INSTITUCIÓN RECTORA Y FUNCIONARIOS,**

Constituye lo más importante en todo el engranaje, en el tanto que el Régimen de méritos se establece por y para ellos. Y el ente rector es y será el responsable de la credibilidad de un sistema, así como de la transparencia en la ejecución de los modelos y sobre todo, en mantener vigente un régimen como el propuesto

Asi mismo, si bien es cierto los actores son importantes en este tipo de procesos, los **factores** requeridos, son de igual forma de necesidad en un régimen como del que venimos hablando, por lo que puedo señalar algunos de ellos

## **APLICABILIDAD**

Los sistemas sean éstos complicados o sencillos, deben establecerse, de tal forma que su manipulación sea de aplicabilidad, y que ello no se entrase el desarrollo de un régimen como el que se propone, por lo que la normativa debe ser clara, para que los procesos sean también fáciles de conseguir.

## **ADAPTACIÓN**

La adaptación, está muy ligada al punto anterior, en la medida que tengamos normas claras, sus procesos y herramientas no deben constituirse en un punto de difícil cumplimiento, que genere atrasos y en ocasiones su ausencia, y es también que la adaptación a la cultura de una organización, de un pueblo, les es difícil.

De igual forma, para adaptar modelos de mejores prácticas, es también necesario considerar este factor.

## **IMPUNIDAD**

Este elemento es importante ya que permite a los ciudadanos creer en el sistema y obtener la mejor participación en los diferentes procesos que se lleven a cabo. Cuando se habla de impunidad, no nos referimos a no dejar pasar errores, ya que éstos son corregibles, sino a acciones no congruentes con la normativa, con intenciones de incumplir las normas establecidas a favor de intereses personales, y que éstos se identifiquen y que no sean sancionados como la ley así lo establece.

## **TRANSPARENCIA-PRINCIPIOS**

En el marco de un Régimen de Méritos, lo más relevante es dar cumplimiento a los principios que se indicaron anteriormente, en el tanto que se cumplan. El régimen de méritos por si solo tenderá a la participación activa en las organizaciones, aunado a ello, la transparencia con que se ejecuten las acciones nos brindará el éxito de un régimen, sin tener que recurrir a acciones correctivas en las instancias judiciales y esto nos lleva al siguiente factor de interés.

## **CREDIBILIDAD**

Cada uno de los factores indicados son relevantes, quizás unos más que otros, pero en su conjunto se convierten en un pilar importante para establecer o mantener un régimen de méritos. No obstante, lo que se requiere principalmente es que haya credibilidad en un modelo o sistema y eso se obtiene dando cumplimiento a las normas, actuando con transparencia, además de dar respuesta con eficacia y eficiencia a las necesidades de las instituciones o grupos que están bajo la égida del régimen seleccionado.

También se debe considerar las acciones inmersas en un sistema de méritos que de igual forma que los actores y factores son considerados, podemos hablar de acciones que vienen a complementar esta gestión, así tenemos los siguientes

### **PRESENCIA Y ACTUALIZACION**

Sii queremos que un sistema o régimen funcione, los actores deben tener presencia en el quehacer nacional, no como un símbolo en posiciones de lucha, sino con actitudes de responsabilidad nacional y además debe mantenerse actualizado e informado de los nuevos modelos, y en términos generales de los diferentes pensamientos que rige esta materia.

### **ADAPTAR NO ADOPTAR**

En nuestro ambiente es común que las diferentes organizaciones pretendan conocer sobre las últimas novedades en materia de recursos humanos o bien las mejores prácticas, eso no es malo, lo que debemos tener cuidado es de no cometer el error que muchas veces lo hacemos que es copiar o mejor dicho adoptar un modelo, un esquema, una estructura. No, lo que hay que fomentar es tomar esas prácticas y adaptarlas a nuestras necesidades, a nuestra cultura a nuestras posibilidades reales de ejecución.

### **RIGIDEZ Vs. FLEXIBILIDAD**

En esta época, en el cual han pasado muchos años de hablar de régimen de mérito, seguir pensando en la rigidez de una ley, de un proceso o de las personas con que actúan en la aplicabilidad de ella, debemos tener presente que su antídoto es la flexibilidad, sin que ello llegue a la ilegalidad y mucho menos a la impunidad.

### **NEGOCIAR: CONVENCER-IMPONER**

El término negociar, es una palabra que para muchos es significativo de irregularidad, corrupción, sin embargo, estamos ante la presencia de un negocio público y de la negociación depende el éxito o el fracaso de cualquier gestión.

Es por ello que es importante hablar en términos de negociar, teniendo siempre presente el convencer a quienes se oponen, o bien a quienes no pretenden cambiar para obtener mejoras en su organización o en el régimen laboral. No obstante debemos tener cuidado, que por tratar de que prevalezca nuestro criterio, o bien el modelo, la herramienta conseguida, pretender imponerlo en las organizaciones, pues la respuesta será de mayor negatividad entre los servidores.