Un mañana mejor para todos
Agencia de Cooperación Internacional del Japón

BANCO MUNDIAL
Paraguay

gestión Ambiental
para el desarrollo sostenible

USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Memoria / Seminario

EL SERVICIO CIVIL COMO BASE PARA EL DESARROLLO

Semillas para la Democracia

CIDSEP

Parlamento Juvenil

DECIDAMOS
CAMPAÑA POR LA EXPRESIÓN CIUDADANA

SUMANDO

Memoria / Seminario

EL SERVICIO CIVIL COMO BASE PARA EL DESARROLLO

Organización General del Seminario y responsable de la Edición:
Gestión Ambiental para el Desarrollo Sustentable (geAm)

Con el apoyo de:
- CIDSEP/UC
- Decidamos
- Red de Contralorías Ciudadanas del Paraguay
- Semillas para la Democracia
- Sumando

Con la participación de:
- Secretaría de la Función Pública
- Contraloría General de la República
- Municipalidad de Coronel Oviedo
- Municipalidad de Pilar
- Ministerio de Hacienda
- Dirección Nacional de Aduanas
- Confederación Nacional de Funcionarios y Empleados Estatales (CONFEE)

Con la cooperación de:

Diseño y Diagramación:
- Celeste Prieto

Tabla de contenido Pág.

1. Introducción **7**

2. Descripción de la Jornada **9**
2.1 Objetivos y resultado esperado
2.2 Programa

3. Desarrollo de la Jornada **13**
3.1 Discursos de apertura
3.2 Resumen de ponencias

Panel 1 Servicio Civil como base para el desarrollo 19
3.2.1 Pedro L. Rodríguez, Representante Residente del Banco Mundial
3.2.2 Gustavo Becker, Director Ejecutivo del Centro Interdisciplinario de Derecho Social y Economía Política (CIDSEP)

Panel 2 Gestión del Servicio Civil en el Gobierno Central. Avances y Desafíos para la gestión de la carrera del Servicio Civil 24
3.2.3 Humberto Peralta, Director General de la Carrera del Servicio Civil de la Secretaría de la Función Pública.
3.2.4 María Benigna de León, Directora de Recursos Humanos de la Dirección Nacional de Aduanas
3.2.5 Rubén Aguilar, Coordinador de Recursos Humanos de la Dirección General de Administración y Finanzas del Min. de Hacienda

Panel 3 Gestión del Servicio Civil en los gobiernos municipales 31
3.2.6 Jorge Aníbal Morales, Intendente de Coronel Oviedo
3.2.7 Carlos Silva, Intendente de Pilar

Panel 4 Rol del control en el cumplimiento de la normativa relativa a los recursos humanos 35
3.2.8 Lourdes Ferreira, Secretaria General de la Contraloría General de la República.

Panel 5 Visión de la ciudadanía y del funcionariado acerca del marco Político de recursos humanos 38
3.2.9 Lilian Soto, Representante de DECIDAMOS
3.2.10 Pablo Aquino, Presidente de la Confederación Nacional de Funcionarios y Empleados Estatales CONFEE

4. Conclusiones **41**

5. Anexos: Ver archivo digital

Prólogo

A lo largo de los seis Foros de debate ciudadano que antecedieron a este Seminario, la voz unánime de todos los sectores representados y actores participantes fue la necesidad de buscar la calidad y eficiencia profesional en la función pública. En estos debates se resaltó que en el Paraguay los trabajadores del sector público responden a los ciclos político-electorales por lo que un gran desafío es instalar la carrera del Servicio Civil, como un mecanismo objetivo que permita su profesionalización y garantice el derecho constitucional de todo ciudadano de acceder por vía de la meritocracia a los cargos de la administración pública.

También fue unánime la opinión que este desafío debe plantearse desde todos los sectores sociales y políticos, de lo contrario, los funcionarios públicos no podrán ser servidores públicos sino continuarán respondiendo al partido político que se encuentre en el Gobierno y no a una política de Estado que transcienda los intereses sectoriales.

Este pensamiento se reveló como una preocupación ciudadana en estos Foros, e impulsó la organización del Seminario "El Servicio Civil como base para el desarrollo" que se realizó en vísperas de las elecciones generales de Paraguay, hecho que no impidió contar con una masiva concurrencia proveniente de sectores públicos, organizaciones sociales, políticas y sindicales.

La realización de este ciclo de debate regional y nacional fue una propuesta conjunta de la **Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)**, destacando la adhesión y apoyo del **Banco Mundial** para la segunda etapa que se concretó con el presente Seminario. La organización del evento estuvo a cargo de Gestión Ambiental para el Desarrollo Sustentable –geAm- y contó con el apoyo de otras organizaciones de la sociedad civil y ONGs, como CIDSEP/UC, Decidamos, Red de Contralorías Ciudadanas del Paraguay, Semillas para la Democracia y Sumando. Asimismo, se contó con la participación de la Secretaría de la Función Pública, Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda, la Dirección Nacional de Aduanas, la Confederación Nacional de Funcionarios y Empleados Estatales CONFEE y las Municipalidades de Coronel Oviedo y Pilar.

Los diferentes expositores que se presentaron en este Seminario, destacaron diversos aspectos de la problemática de la instalación de la carrera del Servicio Civil, así como también, experiencias alentadoras de instituciones del gobierno central y gobiernos locales en la administración de los recursos humanos. También, experiencias de otros países y los resultados de los Foros realizados en el interior del Paraguay.

En este documento se presentan los resultados del Seminario, y se describen los aspectos más relevantes de la jornada, presentando los objetivos, las ponencias y los debates promovidos luego de cada presentación.

1 Introducción

A lo largo del mes de febrero de 2008, se realizó un ciclo de seis Foros sobre "Función Pública y Ciudadanía. Gobernabilidad y Participación" que tuvo como objetivo el intercambio de opiniones con diversos actores sociales, políticos y productivos de cada localidad que fuera sede de estos eventos. Se pretendió impulsar conjuntamente la generación colectiva de políticas a ser adoptadas con el fin de mejorar el Servicio Civil y en consecuencia, la prestación de más y mejores servicios públicos. En estos Foros fue evidente el interés demostrado por los participantes sobre una necesaria mejor gestión del Estado, así como la de una mayor participación ciudadana en los asuntos públicos. Ello posibilitó un fructífero y proactivo debate de mucha importancia, pues entre otros aspectos se reveló el interés y la urgencia de construir una cultura institucional en las dependencias públicas que permitan contar con un funcionariado eficiente, eficaz, con una gestión transparente, y que se encuentre comprometido a brindar mejores servicios a la ciudadanía.

Debido al interés manifiesto y a la gran expectativa generada sobre el tema, se consideró relevante profundizar el debate y ampliar el espacio para seguir aportando a la construcción de una red de involucrados e interesados en establecer los delineamientos concertados para la implementación de la carrera del Servicio Civil en el Paraguay. Por ello se organizó el Seminario "El Servicio Civil como base para el desarrollo", como un cierre del ciclo precedente y para seguir aportando visiones al debate en torno a la importancia de la instalación de la carrera del Servicio Civil, considerado uno de los ejes fundamentales sobre los cuales deberá sustentarse el desarrollo nacional.

Se invitó a diversos panelistas para que pudieran expresar la visión sobre el tema desde sus respectivos ámbitos de trabajo; se contó con la participación de representantes de la Cooperación Internacional, de instituciones del Gobierno Central y de Gobiernos Locales, para que los mismos presenten sus experiencias en la administración de recursos humanos, tanto en carácter de cooperantes, como tomadores de decisión o como ejecutores de las políticas de recursos humanos implementados en sus instituciones. Como una forma de asegurar la pluralidad de las opiniones, en particular las de los principales afectados por la temática, fueron también invitados como ponentes representantes la sociedad civil organizada y de agrupaciones sindicales del sector público. De la misma forma, entre los invitados como participantes del evento se encontraron funcionarios públicos de diversas instituciones, representantes de ONGs, de organizaciones sociales y candidatos a cargos electivos quienes supieron nutrir el debate por medio de preguntas o comentarios sobre las exposiciones realizadas.

Un gran paso inicial fue haber congregado en una misma agenda a sectores diversos como propulsores del debate: la cooperación internacional, los diferentes niveles de gobierno y la sociedad civil organizada. Esto en sí mismo es un resultado auspicioso que sienta las bases para proyectar un trabajo coordinado.

En esta publicación se presentan los resultados de esta valiosa experiencia, como un aporte a la generación de pensamiento crítico en la materia y en la búsqueda de espacios que permitan conciliar los intereses en beneficio del desarrollo del país. En la misma se encuentran: el resumen de las ponencias, los aspectos más relevantes del debate y/o consulta de los participantes en los diferentes paneles, así como las conclusiones generales del Seminario y un cuadro comparativo de las experiencias en la administración de los recursos humanos, presentadas por representantes de instituciones del gobierno central y de gobiernos locales.

2 Descripción de la jornada

Se describen a continuación las ideas sobre las cuales se estructuró la jornada de debate.

2.1 Los objetivos de este encuentro fueron:

- Difundir los resultados de los Foros sobre Función Pública y Ciudadanía realizados en seis ciudades del Paraguay, para que se constituyan en un elemento base para la reflexión en el Seminario y reconocer así los avances y las conclusiones de las jornadas regionales desde una mirada local.
- Ampliar el intercambio y la difusión involucrando en la interacción a actores de diferentes niveles (local y central) e instancias del Gobierno, así como a sectores organizados de la sociedad civil para promover la profesionalización de la función pública como elemento clave para garantizar el desarrollo.

2.2 Los resultados esperados de este Seminario fueron:

- Que se generen aportes a la discusión sobre la importancia de la implementación de la carrera del Servicio Civil para mejorar los servicios públicos del país y contar con una función pública transparente, eficiente, eficaz y abierta a la ciudadanía.
- Que se enlacen acciones coordinadas de los diversos sectores afectados
- Que el producto de este ciclo sea considerado en el debate electoral e incluido como prioridad en la agenda de las nuevas autoridades.

2.3 Se estableció una matriz de trabajo que se describe como Programa de Trabajo, sobre el cual los diferentes ponentes presentaron a los participantes las ideas principales:

Programa de Trabajo

Sobre la base de los objetivos y de los resultados esperados, se diseñó el programa cuyo contenido fue estructurado en cinco paneles:

PANEL 1: "SERVICIO CIVIL COMO BASE PARA EL DESARROLLO".

Este panel tuvo como objetivos:

- Obtener una mirada genérica sobre el problema y sobre los desafíos desde un contexto internacional y regional, con la premisa que la instalación de la carrera en la función pública es parte de la agenda internacional de los países en desarrollo.
- Reflexionar sobre la cultura política clientelista y sus efectos en la región; las posibles acciones, roles y responsabilidades tanto del sector público como privado en la profesionalización de la función pública y cómo este conjunto de acciones construye la gobernabilidad requerida.
- Difundir las acciones iniciales encaminadas a una estrategia común, presentando los resultados de los seis Foros Regionales previos al Seminario.

Los panelistas fueron Pedro Rodríguez, Representante Residente del Banco Mundial y Gustavo Becker, Director Ejecutivo del CIDSEP.

PANEL 2: "GESTIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN EL GOBIERNO CENTRAL".

Los objetivos de este panel fueron:

- Dimensionar la responsabilidad y el rol específico de la principal instancia rectora de la función pública en la implementación de la carrera del Servicio Civil en los diferentes niveles de gobierno
- Presentar los avances y desafíos sobre experiencias de profesionalización en instituciones públicas nacionales.

Fueron panelistas Humberto Peralta, Director General de la Carrera del Servicio Civil de la Secretaría de la Función Pública; María Benigna de León, Directora de Recursos Humanos de la Dirección Nacional de Aduanas y Rubén Aguilar, Coordinador de Recursos Humanos de la Dirección General de Administración y Finanzas del Ministerio de Hacienda.

PANEL 3: "GESTIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN LOS MUNICIPIOS".

Sus objetivos fueron:

- Exponer las experiencias locales a través de la presentación de la situación de la función pública en algunos municipios de Paraguay, donde se visibilicen los avances, obstáculos, y acciones futuras a ser promovidas para un mejoramiento de la eficiencia, eficacia y la gobernabilidad en estos municipios.
- Conocer el nivel de implementación de mecanismos que permitan garantizar el acceso y la promoción en la función pública a través de criterios de idoneidad, mérito e igualdad.

Fueron panelistas Jorge Aníbal Morales, Intendente de Coronel Oviedo y Carlos Silva, Intendente de Pilar, quienes compartieron sus experiencias sobre las iniciativas que están promoviendo para mejorar el trabajo del funcionariado público en sus municipalidades.

PANEL 4: "ROL DEL CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA RELACIONADA A LOS RECURSOS HUMANOS".

Este panel tuvo como objetivo presentar las herramientas de control en la administración pública respecto al servicio civil, exponiendo la situación y cómo se contribuye en el proceso, dimensionando las responsabilidades y roles de estas instituciones.

Lourdes Ferreira, Secretaria General de la Contraloría General de la República fue conferencista de este panel.

PANEL 5: "VISIÓN DE LA CIUDADANÍA Y DEL FUNCIONARIADO ACERCA DEL MARCO POLÍTICO DE RECURSOS HUMANOS".

El último bloque de ponencias tuvo como objetivos:

- Conocer el rol de las organizaciones de la sociedad civil y las experiencias como actores claves en el proceso de transformación de la cultura política e institucional del país
- Dimensionar la responsabilidad y el rol de los funcionarios para la implementación de la carrera del Servicio Civil, teniendo en cuenta los problemas específicos por los que atraviesa la función pública nacional y las posibles propuestas de solución desde la visión de los mismos.

Fueron panelistas En este panel fueron conferencistas Lilian Soto, de la ONG "Decidamos" y Pablo Aquino, Presidente de la Confederación Nacional de Funcionarios y Empleados Estatales CONFEE.

3 Desarrollo de la jornada

3.1 La apertura:

Un breve explicación y presentación de la jornada estuvo a cargo del maestro de ceremonias y moderador general de los paneles, Arnoldo Wiens, reconocido comunicador social.

La apertura y bienvenida estuvo a cargo de los representantes de las instituciones organizadoras del Seminario, que contó con la presencia del Dr. Carlos Miguel Goiburú, Ministro Secretario Ejecutivo de la Función Pública; el señor. Hidemitsu Sakurai, Representante Residente de la JICA en Paraguay; el señor John Beed, Director de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en Paraguay; y el señor Jorge Abbate, Director Ejecutivo de GEAM.

Se dio inicio a los discursos con las palabras de apertura a cargo del Señor Ministro Secretario Ejecutivo de la Función Pública, Dr. Carlos Miguel Goiburú:

> *En la administración de los recursos humanos: se debe buscar la dignidad, la seguridad y el respeto a los principios constitucionales de méritos, igualdad e idoneidad, estos principios que deben imbricar el Estado paraguayo. Es cierto, vamos a decir que este Estado no es así, traemos una historia de intentos fallidos de hacer una organización seria, pero no vamos a perder la esperanza, somos paraguayos, tengamos orgullo de nuestro país y desarrollemos el potencial que existe aquí. Pero, para esto debemos instalar la carrera del Servicio Civil. En la Secretaría de la Función Pública existen funcionarios que hoy están aquí presentes, que están trabajando en ese tema.*
>
> *Nosotros agradecemos el apoyo de USAID, el apoyo de JICA, el apoyo del Banco Mundial que nos están ayudando a salir de esta encrucijada. Mucho se ha hecho, estamos trabajando con la administración central descentralizada y con los municipios. Acabamos de venir de un acto en que justamente hicimos un convenio para instalar la carrera del Servicio Civil en la Municipalidad de Coronel Oviedo. En ese acto yo decía que instalar la carrera de Servicio Civil es cambiar la cultura del pueblo, es cambiar la cultura del funcionario público, pero también es cambiar la cultura de los partidos políticos. La corporación de funcionarios públicos ha enviado una carta a la Secretaría, ha hecho una presentación con toda su directiva en que nos insta a concienciar a los partidos políticos, de hacerles llegar a los partidos políticos la necesidad de dejar este sistema clientelista y pasar al sistema en que se respete el mérito. De ese reclamo tienen conocimiento los partidos políticos, hasta hoy sólo uno de los mayores de ellos, uno con mayor representatividad, ha dictado una resolución ratificando el compromiso con la carrera del Servicio Civil y con los funcionarios públicos. Muchos sienten menosprecio hacia los funcionarios y quiero que eso vaya cambiando, la sociedad no se preocupa de ellos, ni de prepararlos o de capacitarlos, ni de organizarlos, esa es mi opinión sincera.*
>
> *Les doy la bienvenida a este acto y muchas gracias a todas las entidades, a las ONGs, y a todos los que están preocupados por este tema. Este es un tema que debemos instalar en la República, debe instalarse y debe ser*

la base de la preocupación de todos los candidatos a cargos electivos en este proceso que estamos viviendo, nada más".

A continuación se dirigió a los presentes el Señor Hidemitsu Sakurai Representante Residente de la JICA en Paraguay:

Cabe destacar que este Seminario es consecuencia de una serie de foros denominados "Función pública y ciudadanía, gobernabilidad y participación", realizado a lo largo del mes de febrero en seis municipalidades del interior del país. Durante los mismos hemos sido testigos de la participación de más de 700 personas de diversos sectores, entre ellos intendentes y miembros de juntas municipales, funcionarios públicos, representantes del sector privado y académico, dirigentes comunitarios, amas de casa, estudiantes. Hemos podido intercambiar nuestro punto de vista y opiniones acerca de la función pública y la participación ciudadana en la toma de decisión pública. Quiero expresar mi aprecio a todos los participantes y organizadores de esta actividad; por sus preguntas, opiniones constructivas y perspicaces, en mi opinión, brindarán un beneficio para todos.
En los foros fue un consenso general, la necesidad urgente de establecer un sistema serio de carrera del Servicio Civil que incentive a los involucrados a fomentar la integridad y el profesionalismo, así como la participación ciudadana en la gestión pública y de gerencia. Nuestra cooperación, con más de 50 años en Paraguay, fue mencionado, entre otros, en gestión de recursos humanos, con la firme convicción que el capital humano es la fuerza impulsora principal para el desarrollo sostenible en todos los sectores. En la administración pública esta es la espina dorsal para el desarrollo del país; la función pública competente, con la vocación y las habilidades apropiadas, podrá cumplir orgullosamente sus funciones, alineado a los principios y valores del Estado de derecho y la gobernabilidad democrática. La función pública con el máximo nivel de responsabilidad y de profesionalismo deberá poner siempre a la ciudadanía en primer lugar.

Cómo se construye este modelo de servicio?
Puede desarrollarse mediante la comprensión integral del marco político, legal e institucional para la dirección de los recursos humanos del sector público. Principalmente, un sistema de carrera del Servicio Civil apoyará no sólo a aumentar la integridad, el valor ético de los servidores públicos, sino también atraerá a las personas con harta capacidad y competitividad. Las instituciones sólidas de la fiscalización deberán apoyar en la tarea de garantizar el control y la auditoria que llevarán a mitigar los riesgos relativos a las prácticas fraudulentas en la gestión pública.

Sin embargo, todas las medidas e iniciativas en cuestión enfrentarán un número considerable de desafíos en su implementación. La clave para el éxito por lo tanto, consistirá en tres fuerzas impulsoras de la reforma: 1º) un liderazgo sólido y compromiso político; 2º) estrategia coherente en corto, mediano y largo plazo; y 3º) un mecanismo que despierte el interés de todos los grupos de la sociedad a involucrarse en el proceso de reforma.

Estos esfuerzos crearán un ímpetu sólido para producir excelencia de los recursos humanos en la gestión pública. Consecuentemente, esta excelencia transformará el factor social y valores cooperados con el objetivo del desarrollo. Hoy estarán exponiendo referentes importantes de este proceso, los avances realizados hasta ahora y los desafíos que deberán enfrentar los que deben desarrollar su visión propia acerca de la estrecha relación existente entre Servicio Civil y desarrollo del país.

Queremos por tanto, involucrar a todos ustedes, a las instituciones públicas y a los ciudadanos en general en la búsqueda de la inteligencia y sabiduría colectiva para vencer los desafíos que se enfrentan cada día en la administración pública. Espero que este evento sea beneficioso y fructífero de manera que pueda marcar un hito hacia un camino exitoso, para lo cual la participación activa de todos ustedes es de vital importancia.

Para terminar, espero que podamos discutir e intercambiar opiniones para un mejor mañana de Paraguay. Gracias a las personas involucradas en la preparación de este Seminario importante, por sus labores y entusiasmo.

Luego, el Señor John Beed, Director de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en Paraguay expresó cuanto sigue:

Realmente, en dos años nunca he visto este salón tan lleno, y con personas que muestran gran interés en este tema tan importante.

No hay duda que en cualquier país los recursos humanos desempeñan en la administración pública un rol clave para una gestión efectiva. De la manera en que se gestionan estos recursos humanos, depende en gran medida la capacidad del Estado para cumplir su rol, la consolidación de la democracia y el desarrollo del país. Para desarrollar administraciones públicas profesionales, se requieren políticas y regulaciones que puedan conjugar armónicamente la necesidad de una administración profesional con los principios inherentes al sistema democrático.

La carrera del Servicio Civil basada en el criterio del mérito, es necesaria para promover el acceso y la promoción en la función pública de los recursos humanos mejor calificados, de acuerdo a los perfiles y competencias requeridas por la administración pública para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos e institucionales. El Servicio Civil crea las condiciones para desarrollar sistemas de evaluación del desempeño, remuneración, capacitación y motivación consistentes con una administración profesional y eficiente. De esta manera se evitan prácticas clientelistas que pueden beneficiar a unos pocos en detrimento de la mayoría.
La carrera de Servicio Civil basada en el criterio del mérito, sin embargo, no debe disminuir la capacidad de gobernar de las autoridades electas que tienen la legitimidad del voto popular en base a un sistema democrático.La regulación de los cargos de confianza permite a las autoridades electas conformar su equipo de gobierno para trabajar integradamente con los funcionarios que forman parte del Servicio Civil, para dar respuesta a las demandas ciudadanas expresadas en el proceso democrático.

Si bien existen ciertos principios básicos ampliamente aceptados en la conformación del Servicio Civil, es necesario que cada país desarrolle su propia estrategia de acuerdo a su situación.De ahí la importancia de los foros realizados en los diferentes municipios, así como este seminario nacional para promover la participación de la sociedad civil, los partidos políticos e instituciones públicas, en el debate e identificación de las estrategias más adecuadas para que el país desarrolle el Servicio Civil, tanto en el gobierno central como en las gobernaciones y municipalidades.

En la experiencia en el país y en los varios ámbitos en los que estamos cooperando, tanto con el gobierno nacional como con gobiernos municipales, realmente he visto muchas personas que son buenos ejemplos de funcionarios comprometidos con su trabajo, con su país y con un futuro mejor. Con estas personas en mente podemos tener confianza de que existe voluntad en el país, y un compromiso para fortalecer el Servicio Civil. Estamos seguros que las deliberaciones del día de hoy podrán contribuir efectivamente a avanzar en la formulación de un servicio civil de calidad acorde a las necesidades del país.

El señor Jorge Abbate, Director Ejecutivo de GEAM manifestó lo siguiente:

Una sociedad y un país se construyen con capacidad. Este valor que es la capacidad lo podemos reconocer de manera incuestionable; tanto, que la familia más humilde le da valor a la capacidad y la formación, que hacen los esfuerzos más grandes para que sus hijos continúen sus estudios y lleguen a la universidad. La sociedad paraguaya se ha venido equilibrando últimamente en términos sociales y en cierta medida también económicamente, aunque creo que no ha aprovechado las capacidades existentes, cuánta capacidad se está yendo por nuestras fronteras a otros países. Muchas de estas personas son muy capaces, podrían estar colaborando en nuestro país para sacarlo adelante.

En este contexto, el funcionario público se ha vuelto un malabarista, sobre todo, en épocas de elecciones, y es futurista en esta época porque no sabe si va a permanecer o no en su cargo. Muchas de las campañas políticas tienen que ver con amenazas de si continuarán o no en sus funciones, más allá que sean capaces de llevar adelante una gestión eficiente. Creemos que esto debe cambiar, y creemos que los que están aquí presentes

están estimulados por el mismo sentimiento de cambio. Debemos lograr que la carrera del funcionario público sea respetada, que las capacidades de los funcionarios públicos sean respetadas. No puede ser que el Estado gaste tanto dinero en la formación profesional y luego eso sea tirado por la borda en cada período eleccionario, después de cada elección municipal, departamental o nacional.

La participación ciudadana es clave; nosotros muy pocas veces nos manifestamos en contra de la contratación de un profesional en algún municipio. Sin embargo, tenemos que reconocer que cuando se está contratando a profesionales o a personas que no son profesionales para llevar adelante una función pública, se está dejando de lado a una gran cantidad de recursos que el Estado ha puesto, así como a la formación profesional de los ciudadanos paraguayos.
Por eso la participación ciudadana es uno de los objetivos. De estos seminarios que hemos estado llevando a cabo en seis lugares del país, con casi mil personas presentes, se ha despertado un gran interés en la ciudadanía. Inclusive, la presencia de ustedes aquí, sobrepasa nuestras expectativas, nos da la pauta que este tema tiene que seguir, tiene que continuar y tiene que formar parte también de las campañas políticas.

3.2 Resumen de ponencias

Posterior a los discursos inaugurales, se inició la exposición de los diferentes ponentes, y al finalizar cada panel se procedió al debate con los participantes, a través de preguntas abiertas y dirigidas a cada expositor.

PANEL I

SERVICIO CIVIL COMO BASE PARA EL DESARROLLO

Los conferencistas impulsaron la reflexión del auditorio sobre la necesidad de contar con un sistema de función pública que responda al criterio de mérito, de idoneidad y de igualdad como requisito para la constitución de un Estado eficiente, eficaz y transparente. Se hizo referencia a la importancia de la gobernabilidad y se presentó los resultados de los seis foros realizados y que constituyen el antecedente de este Seminario.

Para el desarrollo de los temas propuestos disertaron Pedro L. Rodríguez, Representante Residente del Banco Mundial y Gustavo Becker, Director Ejecutivo del CIDSEP.

El representante del Banco Mundial abrió la jornada con una breve exposición sobre la importancia de la gobernabilidad y la instalación de un sistema de función pública basado en la idoneidad y la transparencia. Reconoció la importancia de la reforma del Servicio Civil, así como el desafío para la burocracia estatal que debe proveer mejores bienes y servicios. Hizo referencia sobre la importancia del contexto para instalar la carrera del Servicio Civil y presentó experiencias de algunos países que dejaron como lección, que cuando las reformas fueron muy ambiciosas sólo funcionaron en algunos casos, principalmente en países con un fuerte compromiso político y coherencia. Sin embargo, una agenda menos ambiciosa pero más continua generó mejores resultados que las reformas más ambiciosas.

El representante del CIDSEP presentó un resumen de los seis foros realizados en el mismo número de ciudades del interior del país. Estos eventos pusieron en debate el papel del Estado de Derecho como fundamental para el desarrollo y la reducción de las desigualdades sociales. En este marco, el debate iniciado buscó promover la profesionalización para la responsabilidad, pero para esto hay que redefinir las relaciones en el ámbito público, en la gestión de las políticas públicas, instalar una carrera para responder a las demandas de la sociedad.

Las ponencias de describen a continuación, y posterior a las mismas se realizó el debate con los participantes.

3.2.1 Primera ponencia: Servicio civil como base para el desarrollo

Pedro L. Rodríguez, Representante Residente del Banco Mundial.
Presentó el marco que maneja el Banco Mundial para la problemática del Servicio Civil y el funcionariado público, dentro de la reforma a nivel administrativo y de gobernabilidad del país.

El panelista mencionó que la gobernabilidad tiene: el lado de la oferta y el lado de la demanda. Por el lado de la oferta se plantea el tema ¿cómo mejorar la burocracia estatal para que provea mejores bienes y servicios?. Hay una cantidad de tópicos muy importantes que hacen que el aparato del Estado mejore su eficiencia para proveer servicios a los ciudadanos y a las empresas (organización del estado, descetralización, política salarial, servicio civil). Y la demanda no puede ir separada de la oferta, y se refiere al sistema de rendición de cuentas del Estado a la participación ciudadana:

> *"En el Paraguay se ha trabajado quizás más los temas de demanda de gobernabilidad que la oferta en términos de crear un nuevo servicio civil tecnocrático por eso estamos siendo convocados hoy".*

Siguió diciendo que las mejoras en la gobernabilidad también se tienen que dar en el sector privado, para que se mejoren los negocios tiene que haber regulación, responsabilidad social, porque son aspectos claves de la gobernabilidad. Es importante una burocracia eficiente y técnica que regule al sector privado, que facilite los negocios, pero que también los controle. En este sentido el representante del Banco Mundial afirmó *"…Un aspecto interesante que se ha empezado a trabajar en Paraguay es la gobernabilidad en sectores – transporte, agua, salud, educación-. En lo que se refiere al tema de corrupción, en el sector privado se han creado mecanismos para las compañías que publiquen lo que pagan al gobierno en carácter de impuestos u otros pagos, mientras que el gobierno*

también rinde cuenta de lo que está recibiendo –esto se aplica principalmente a compañías mineras, petroleras, y de energía en general".

Puso especial énfasis en que hay tres temas importantes que se deben priorizar:

- El manejo de los recursos públicos (proceso presupuestario, pagos, adquisiciones, control, auditoría)
- Las reformas administrativas (simplificación de procesos).
- La reforma del Servicio Civil.

Luego, el panelista hizo referencia a experiencias de reformas administrativas incluyendo el Servicio Civil, en otros países, y las lecciones aprendidas de las mismas. Afirmó que la primera gran lección de este tipo de reformas es que las reformas administrativas muy ambiciosas funcionan solamente cuando el país tiene un fuerte compromiso político. Es necesario que haya una coherencia política –se podría decir un pacto- para ese cambio, así como una gran coherencia social. Las reformas son difíciles de implementar y los resultados no son rápidos porque hay gente que pierde –sobre todo, cuando se requiere disminuir derechos adquiridos-, y los que ganan generalmente son los usuarios del sector público. Señaló que en la mayoría de los países se implementan acciones más modestas, pero que por ser modestas, se realizan de manera continua y constante hasta obtener mejorías notorias en el desempeño del sector público.

En relación con la necesidad de reformas en el Paraguay, sus posibles estrategias y objetivos, sobre la base de la experiencia en otros países (por ejemplo: Estonia, Albania) el panelista afirmó que en el Paraguay hay muchos estudios que diagnostican la situación del país y que señalan la necesidad de fortalecer la carrera de la función pública en todos sus componentes, como ejemplos: contrataciones transparentes y basadas en el mérito, clasificación de trabajos, política salarial, política de desarrollo de recursos humanos, etc. Consideró que este proceso de cambios llevaría al país por lo menos diez años porque es un proceso complejo, señaló que *"es más fácil describirlo que hacerlo"* pero que este es el momento de empezar y que como todo proceso, hay que establecer prioridades. Se debe definir con claridad qué se hará primero y qué se hará después, qué será a largo plazo y qué a corto plazo, etc. Para llegar a estas decisiones, se debe definir previamente cuáles son los objetivos de la reforma, y ellos se definen de acuerdo a la realidad del país pues un objetivo puede ser disminuir el gasto en salarios y otro muy diferente es el de aumentar la productividad. Finalizó diciendo que la agenda de la reforma podría incluir la definición de los elementos que contribuyen a un objetivo fiscal, y cuáles elementos de una reforma contribuyen más a la eficiencia y efectividad del sistema salarial, los incentivos y otros factores que forman parte de la prestación de servicios.

Algunas conclusiones de esta ponencia:

- Para realizar reformas administrativas, es importante contar con un diagnóstico, y sobre esa base, definir los objetivos de la reforma
- Se deben establecer prioridades para avanzar en el proceso; hay lecciones aprendidas de otros países que señalan que cuando un proyecto es muy ambicioso y abarcante, es complejo avanzar; pero, si los objetivos inmediatos son más modestos, los avances son más ágiles y se pueden ver resultados en corto plazo
- Iniciar un proceso de reformas a veces implica aumentar el gasto público
- Para que las reformas se realicen efectivamente, debe haber voluntad política y un pacto entre los actores políticos para llevarlo adelante

3.2.2 Segunda Ponencia: Función Pública y Ciudadanía, gobernabilidad y participación. Gustavo Becker, Director Ejecutivo del CIDSEP

El panelista presentó los resultados de los seis foros realizados en el interior del país, previo a lo cual exhibió un video sobre función pública y ciudadanía, con opiniones de la gente sobre las instituciones del Estado, así como sobre sus conocimientos acerca de conceptos básicos sobre el Estado de derecho.

En relación con la experiencia de debates realizados, explicó lo que se hizo en este ciclo de foros y debate ciudadano. Aclaró que en estos foros se enfatizó sobre algunos conceptos como la función pública, ciudadanía, gobernabilidad y participación. Presentó un resumen de los datos concretos más resaltantes del trabajo realizado. En cuanto a los antecedentes, señaló que muchos estudios demuestran que conceptos como gobernabilidad, derecho económico, desarrollo sustentable y reducción de la desigualdad social son temas altamente importantes. El papel del Estado en la sociedad es un tema fundamental para lograr el bienestar colectivo. Si un Estado pretende alcanzarlo, debe mejorar su carrera administrativa o Servicio Civil. Afirmó que *"las principales potencias mundiales fundamentaron su desarrollo, estabilidad y su bienestar en los puntos mencionados de administración pública profesional con recursos humanos de alto nivel de calificación técnica, sólidos fundamentos éticos, y finalmente comprometidos con el bienestar del país".*

Explicó que los objetivos de estos foros ciudadanos fueron:

- impulsar la reflexión ciudadana sobre la necesidad de instalar la carrera del Servicio Civil
- instalar el tema del Servicio Civil en una agenda pública política
- generar ideas sobre algunas líneas de acción, y,
- promover la creación de una fuerza ciudadana.

Señaló dos aspectos fundamentales de la iniciativa: en primer lugar, generar un consenso; y en segundo lugar, las articulaciones que se deben buscar entre Estado y sociedad civil. El trabajo conjunto fue el desafío más importante, pero a la vez fue una fortaleza de la iniciativa. La organización contó con el apoyo de instituciones del sector público como la Secretaría de la Función Pública y la Contraloría General de la República, y por parte de la sociedad civil organizaciones como Sumando, Decidamos y el Parlamento Joven. Los gobiernos locales además de anfitriones fueron sedes y co-organizadores de este trabajo: Concepción, Coronel Oviedo, Hernandarias, Hohenau, Pilar y Villarrica. Comentó que para la realización de los foros se contó con el apoyo de Agencias de Cooperación como la JICA y la USAID. En su opinión, la conjunción de esfuerzos fue uno de los aciertos de la organización.

El programa de actividades de los Foros fue estructurado con los siguientes temas:
Cultura política y reformas actuales, el sector público local y su capacidad de respuesta, las organizaciones de la sociedad civil, sus derechos y responsabilidades ciudadanas.

En relación con la participación:
El expositor dijo que la cantidad de participantes inscriptos fue de 447 personas para los seis foros; pero debido a que mucha gente participó sin inscribirse, estimó que el número real de participantes fue de 700 personas aproximadamente. En su opinión, uno de los grupos más importantes fue el constituido por intendentes y concejales, lo que llamó la atención y dijo que puede considerarse como uno de los aspectos más positivos. De 61 municipios que estuvieron representados en los foros, participaron 24 intendentes y 98 concejales, lo que demostró que el alcance de estos eventos fue mucho más allá de las seis sedes.

Un hecho particularmente resaltado por el panelista fue la participación del sector empresarial, cosa que no era habitual en este tipo de eventos. Enfatizó la presencia de representantes de la Asociación Rural del Paraguay, la Unión Industrial Paraguaya, Asociación de Comerciantes, Bancos, Estudios aduaneros, Cooperativas, etc. en los diferentes foros.

Luego, señaló las principales conclusiones de estos eventos:

- La evidente y generalizada carencia de conocimientos e información, relacionada con los fundamentos del Estado social y democrático de derecho.
- El interés demostrado y expresado por los participantes para crear espacios de información e intercambio que les permita aprender e interiorizarse de todas estos temas.
- La identificación de las mejores prácticas para la administración de los recursos humanos en la función pública.
- La necesidad de integrar a todos los partidos políticos, tratando de promover compromisos institucionales con relación a la profesionalización de la carrera administrativa o Servicio Civil.

Recordó las principales recomendaciones que surgieron como resultado de esos seis encuentros:

- Difundir y socializar los resultados de los foros, con diferentes actores y sectores sociales, en capital e interior del país.
- Considerar la posibilidad de realizar un siguiente ciclo de foros, profundizando los temas que ya fueron abordados en los foros anteriores, y buscando implementar un sistema que asegure mayores posibilidades de participación a los asistentes.

Reconoció que las limitaciones de tiempo en las jornadas no brindaron todas las oportunidades para que los asistentes puedan participar de una manera más efectiva.
Igualmente, planteó la necesidad de entregar una copia de los resultados de los foros y datos sobre la necesidad de instalar la carrera del Servicio Civil en el Paraguay, a las autoridades que resultaren electas el próximo 20 de abril.

Algunas conclusiones de esta ponencia:

- El papel del Estado es fundamental para lograr un bienestar colectivo, como condición para ello se debe mejorar el Servicio Civil
- Tratar de sensibilizar a la dirigencia política en torno a la necesidad de estructurar en todos los niveles del gobierno un Servicio Civil profesional competente con sólidas bases éticas y comprometidas con el desarrollo del país y el bienestar de los ciudadanos.
- Aprovechar y fortalecer la alianza estratégica que ya se logró en este ciclo de charlas, tanto con las instituciones del sector público como con la sociedad civil, para garantizar el trabajo que pueda realizarse en el futuro a partir de ahora.
- Para promover la profesionalización del funcionario público, se debe instalar la carrera del Servicio Civil y esto pasa por la gestión de las políticas públicas.
- Es una fortaleza el consenso y articulación entre Estado y sociedad civil

Debate con los participantes:
Luego de la segunda ponencia, se realizó la serie de preguntas y consideraciones de los presentes, dirigidas a los panelistas y coordinadas por el moderador, Arnoldo Wiens.

Preguntas para el Representante del Banco Mundial:

1. Existe duplicación de funciones, oficinas que surgieron del Poder Ejecutivo, otras que fueron creadas por ley. En relación al ingreso, hay tres maneras de ingresar a la función pública, de acuerdo a los vínculos: el vínculo político, el vínculo económico que compra conciencias, y el vínculo afectivo, que es del amigo, vecino, conocido. En los Ministerios existe nepotismo, y en estas condiciones ¿cómo hacemos esta reforma?

"Esta pregunta me parece bastante complicada, en el sentido que la respuesta no es obvia, y es precisamente lo que planteé al inicio de mi presentación, que estos debates deben generar ese tipo de respuestas. Si yo tuviera la respuesta con gusto se la escribiría, pero no la tengo, y desafortunadamente para estas cosas así como para el desarrollo, no hay un "abc" bien claro.

2. Aplaudo las experiencias de otros países, pero la realidad en nuestro país es que no se tiene seguro social, jubilación, la desorganización es total, hay empleo informal, ¿cómo podemos desarrollar este país con esta realidad?, ¿cómo ver esa realidad de los funcionarios públicos que no tienen beneficios sociales?

"En relación a lo que plantea, las agencias internacionales no tienen una receta, es muy difícil hablar de un formato para realizar reformas. Como éstas son institucionales, en realidad dependen mucho de cómo se conforman esas reglas en el país".

3. En el Paraguay, la Secretaría de la Función Pública es la responsable de promover la instalación de la carrera del Servicio Civil. Esa Secretaría es dependiente del Poder Ejecutivo, ¿cree necesaria la formación de un organismo de carácter nacional extra poderes que pueda representar imparcialidad para instalar la carrera del Servicio Civil?

"Sobre lo que plantea, en algunos países se conforman consejos con la sociedad civil, en otros países no hay estos consejos; esto depende de cada país. En ese sentido cualquier solución que se sugiere para Paraguay debería tener un consenso social para que funcione".

4. ¿Cuál es la forma concreta en que el Banco Mundial piensa colaborar con la agenda para establecer y fortalecer la carrera del Servicio Civil? ¿Hay algunos avances suscritos o no al respecto?

"Es importante el apoyo de todos y el Banco Mundial apoyaría dependiendo de la agenda que tiene cada país, puede contribuir con conocimientos y experiencias Escencialmente el Banco Mundial esta dispuesto a apoyarlos de muchas maneras, estamos muy interesados en contribuir al desarrollo del país".

Pregunta para Gustavo Becker:

1. La ley dice que sólo se puede contratar en la función pública a personas que tengan hasta 45 años, mayores de esta edad no pueden ser contratadas. ¿No es esta disposición una violación a la Constitución Nacional?, igual con la diferencia de salarios en el funcionariado público.

"Sí, es una violación a la Constitución Nacional porque discrimina. Se hicieron investigaciones sobre el Estado y sus empresas; uno de los resultados indicaba que el funcionamiento financiero del Estado paraguayo estaba sustentado en un 70% por los salarios no pagados a sus funcionarios. También hay que señalar que en los años 90 y 2000, se empezó un proyecto que regulaba el funcionamiento ideal del Poder Ejecutivo, porque en él hay superposición de tareas, pero en realidad esto nunca fue regulado. En relación con la ley 1626, ésta ha sido objeto de más de 1.600 acciones de inconstitucionalidad, no se sabe hoy si está vigente esta ley, porque la ley 200 se sigue aplicando. Los intentos que se han hecho para aplicar la ley 1626 han fracasado, falta organizar la estructura del Estado basada en la meritocracia pero falta decisión para ello".

PANEL 2

GESTIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN EL GOBIERNO CENTRAL. AVANCES Y DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN DE LA CARRERA DEL SERVICIO CIVIL

Los conferencistas expusieron la aplicación de las políticas institucionales para implementar la profesionalización de la función pública, experiencias y perspectivas de las instituciones del Gobierno Central.

Humberto Peralta, representante de la Secretaría de la Función Pública presentó el marco de trabajo de esta institución, su rol y responsabilidades para la instalación de la carrera del Servicio Civil. Hizo una síntesis de los primeros pasos de esta Secretaria para colocar algunos cimientos con el objetivo de instalar la carrera del Servicio Civil. Dijo que sobre estos pasos se debe seguir avanzando.

Aclaró que el Paraguay está comprometido con la instalación de la carrera de la función pública al suscribir la Carta Iberoamericana de la Función Pública y si bien la Secretaría de la Función Pública es la autoridad administrativa en la materia, la responsabilidad es de todos.

María Benigna de León, Directora de Recursos Humanos de la Dirección Nacional de Aduanas, hizo referencia a las prácticas positivas relacionadas a la administración de recursos humanos, haciendo hincapié en la realización de concursos públicos para acceder a un cargo en la Dirección Nacional de Aduanas.

El tercer panelista, Rubén Aguilar, Coordinador de Recursos Humanos de la Dirección General de Administración y Finanzas del Ministerio de Hacienda, al igual que la anterior, refirió la experiencia de trabajo con los recursos humanos en la institución que representa. Hizo referencia a los logros de su institución en el área de la administración de los recursos humanos, y presentó a este trabajo como "desafiante", porque se trabaja con personas y éstas no son iguales.

3.2.3 Tercera Ponencia: La Secretaría de la Función Pública Humberto Peralta, Director General de la Carrera del Servicio Civil de la Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la República

El panelista expuso sobre la responsabilidad y el rol específico de la principal instancia rectora de la función pública para la implementación de la carrera del Servicio Civil en los diferentes niveles del gobierno. Presentó también los avances y desafíos, y el modo en que las reformas gubernativas responden a las necesidades específicas sobre la problemática y cómo se garantizan los derechos y obligaciones de la función pública.
"Voy a dar una síntesis de los primeros pasos que hemos dado, lo que para la Secretaría de la Función Pública constituye el cimiento sobre el cual debemos seguir avanzando en esta materia compleja, difícil, de largo plazo y que exige compromiso de todos nosotros".

El panelista señaló que la carrera del Servicio Civil hoy es sinónimo de carrera administrativa, éste es un compromiso asumido por el Estado paraguayo. En relación con los compromisos tomados para instalar la carrera, señaló que en el 2003 el Paraguay suscribió la Carta Iberoamericana de la Función Pública, que es una guía de todos los principios, conceptos y pasos necesarios para resaltar la gestión de los recursos humanos del sector público. La Carta Iberoamericana debe ser ratificada con la nueva Ley de la Función Pública por lo que esto es tarea específica para los legisladores del país. Señaló la importancia que los partidos políticos tomen un compromiso y ratifiquen su apoyo para la modernización de la administración pública a través de la instalación de la carrera del Servicio Civil, así como la aprobación de un nuevo marco normativo para que no haya dudas sobre la Ley.

Sobre la definición de la carrera del Servicio Civil, señaló:

"En una definición asumida por la Secretaría de la Función Pública, es un sistema de gestión de calidad de los recursos humanos del Estado, regula el ingreso, regula la promoción, regula la desvinculación en base a principios constitucionales y consagrados en la Carta Iberoamericana, como la igualdad, la idoneidad, el mérito".

Siguió diciendo que el objetivo es contar con un servicio público de excelencia por lo que es necesario instalar en todos los organismos del Estado la carrera del Servicio Civil.

En relación con los principios rectores del Sistema y de la Carrera, señaló que sobre la base de la Constitución Nacional no debe haber ningún tipo de discriminación, todos los paraguayos deben tener igual oportunidad para ocupar un cargo público, pero enfatizó que para ocupar un cargo público se requiere idoneidad.

Sobre el funcionamiento de la carrera del Servicio Civil, el representante de la Secretaría de la Función Pública explicó que este es un tema que genera preocupación y que hay desconocimiento sobre ello: *"en primer lugar, no todos son cargos de libre disponibilidad o cargos de confianza. Los cargos de confianza están limitados a un sistema propio para acceder a ellos, llámese sistema electivo o designación por la máxima autoridad, y algunos ejemplos son Presidencia, Vice Presidencia, los Ministros y Secretarios Departamentales, así como algunos Directores que la propia Ley de la Función Pública especifica como cargos de confianza".* Agregó que estos cargos de confianza constituyen la cuota política de todo administrador transitorio de una institución pública.

Dejó claro que los cargos de carrera no necesariamente se inician con el cargo de ordenanza, y agregó: *"en la medida que no se tenga internamente funcionarios capaces de ocupar ciertos cargos se llama a concurso público, lo cual implica interna y externamente seguir aplicando los principios de mérito, idoneidad e igualdad, esto es cuando hay un sistema de carrera, y ahí no hay prebendarismo, no hay nepotismo y el amiguismo es desterrado de la Administración Pública".*

Sobre las responsabilidades que debe asumir la ciudadanía, el panelista refirió que la responsabilidad concreta de la ciudadanía es exigir que en todas las instituciones públicas quien acceda a un cargo lo haga a través de concursos públicos, un examen riguroso que no debe ser sólo académico, sino también de aptitudes y de integridad como personas para ocupar un cargo público. Los ciudadanos tienen el compromiso de ser contralores de la gestión pública.

En relación con los funcionarios, dijo que éstos tienen la responsabilidad de desempeñarse con eficiencia, de capacitarse continuamente y de pelear por un sistema de carreras, teniendo en cuenta el mérito, la igualdad y la idoneidad. Finalmente, las autoridades tienen su cuota de voluntad política, y aclaró que la carrera no se instala por una Ley sino que es fundamental el compromiso político, no sólo de las autoridades, sino también de los funcionarios y de la ciudadanía. Hay una responsabilidad principal que es aprobar las normativas que sean necesarias; pero la institución como mínimo debe tener un reglamento interno o una definición de perfiles, aunque la decisión política de llevar adelante un concurso interno o un concurso público, es prerrogativa de las máximas autoridades.
Una condición necesaria para empezar a instalar un sistema de carrera es que previamente las instituciones del Estado deben organizarse:

"Organizarse es la condición básica, debe contar con una planificación estratégica, objetivos de corto, mediano y largo plazo, tener un manual de funciones. Cómo vamos a hacer evaluación de desempeño si el funcionario no sabe lo que tiene que hacer; si su jefe no le dice qué hacer, el funcionario no hace nada. Estos son algunos de los elementos básicos antes de hablar de un sistema de carrera, porque para un sistema de carrera en primer lugar hablamos del ingreso el cual debe ser por concurso público. La evaluación del desempeño es otro de los subsistemas elementales para identificar la necesidad de capacitación o necesidad de rotación dentro de las instituciones, y finalmente aplicar lo que todavía seguimos llamando la recategorización".

El panelista señaló que la promoción igualmente debe ser sustentada por los principios de igualdad, idoneidad y mérito, a través de un concurso para el cargo. Cuando por algún motivo el perfil para el cargo es muy elevado –como es el caso de los Directivos- se debe exigir que el nivel del postulante sea también muy elevado.

Algunas conclusiones de esta ponencia:

- Si bien el Paraguay cuenta con un marco legal, esto no es suficiente, pues debe haber voluntad política para instalar la Carrera del Servicio Civil.
- La administración pública, para instalar la carrera, debe contar con normas escritas para que el funcionario tenga claro cuáles son sus funciones y sus responsabilidades, y sobre esta base se debe realizar la evaluación del desempeño
- Los cargos por confianza constituyen la cuota política de todo administrador público, pero lo más importante es que los cargos de carrera sean cubiertos con concursos públicos, internos o externos, sin prebendarismo ni nepotismo.
- La ciudadanía también debe asumir su compromiso como contralor de la gestión pública, exigiendo que los cargos sean concursados públicamente.

3.2.4 Cuarta Ponencia: Experiencia de la Dirección Nacional de Aduanas. María Benigna de León, Directora de Recursos Humanos de la Dirección Nacional de Aduanas

La panelista presentó la experiencia en el área de recursos humanos llevada a cabo en la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) La misma es Directora de Recursos Humanos y enfatizó que ocupa el cargo porque ganó un concurso público.

En la DNA se organizó una Dirección de Recursos Humanos que tiene como Departamento más importante al de Administración de Recursos Humanos que se encarga de la parte normativa, manual de funciones, puestos y perfiles, cuenta con un departamento de capacitación, un departamento de evaluación de desempeño, un departamento de bienestar del personal y un departamento de reclutamiento y selección.

Sobre el modo en que la DNA empezó a organizar sus recursos humanos, señaló que en primer lugar realizaron un diagnóstico y los ajustes necesarios para dar el primer impulso, y un aspecto importante fue la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en los procesos más importantes de la DNA. Para lograr esta certificación de calidad, se trabajó por 18 meses con los funcionarios en jornadas de sensibilización para persuadir a la gente a que se sume al proceso de cambio. El hecho de haber logrado la certificación en varias administraciones aduaneras del país, indica que el funcionariado cambió y apunta a un trabajo de calidad. Agregó que diseñaron un plan estratégico, definieron su misión y su visión, así como los objetivos estratégicos de la institución. Actualmente apuntan a brindar un servicio de calidad para sostener el proceso de reforma y lograr la eficacia de la recaudación para sostener al Estado paraguayo.

Enfatizó que el cambio fue sobre todo de actitudes, afirmó que si el funcionario público no cambia de actitud, será muy difícil cualquier proceso de cambio; para instalar la carrera del Servicio Civil, es muy importante el cambio de actitud de la persona.
Siguió diciendo que por el sistema de gestión de calidad implementado en la DNA, es una exigencia llamar a concursos públicos para ocupar los puestos vacantes; los postulantes pasan por evaluaciones, entrevistas, etc. Los cargos están cubiertos por profesionales de primer nivel en el mercado, que han ingresado de acuerdo a la identificación de necesidades.
Reingeniería de recursos humanos:
La panelista comentó que en este proceso de cambios, se realizaron entrevistas a los funcionarios, se revisaron los legajos de personal, se realizaron evaluaciones a cada uno de los funcionarios, se detectaron las necesidades de capacitación y se elaboró un plan de mejoramiento de las capacidades del personal. La implementación del sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2000, y el desarrollo de la currícula de la carrera técnica aduanera es un avance de la DNA.

Logros:
Señaló como principales logros:

- un plan estratégico institucional 2005 – 2008, que está siendo revisado actualmente.
- la incorporación de profesionales altamente calificados a través de concursos internos.
- el 100% de los funcionarios participó de los talleres de sensibilización para el proceso de cambio institucional.
- un plan anual de capacitación para los funcionarios
- un programa de evaluación del desempeño de acuerdo a parámetros establecidas y a las funciones que cumple cada funcionario.
- identificación de las necesidades para el mejoramiento de cada recurso humano
- difusión del reglamento interno
- manual de descripción de puestos y perfiles que define a cada funcionario cuál es la tarea que debe cumplir y cuáles son las competencias que debe reunir
- procedimientos estandarizados para que cada funcionario sepa cuáles son los pasos que debe seguir para desarrollar su actividad.

Agregó que la política es la capacitación constante para lograr un trabajo más calificado, para lo cual la DNA cuenta con un centro de formación y capacitación aduanera. Asimismo, esta institución cuenta con el apoyo de otras organizaciones para trabajar en el área de la transparencia en la gestión, así como para la profesionalización de sus recursos humanos.

La panelista señaló que hay un apoyo institucional para mejorar la calidad de los recursos humanos, incluyendo programas de especialización, maestrías, post grados y becas en el extranjero; para acceder a estos programas y becas, se realiza un llamado a concurso para que haya igualdad de oportunidades para todos, teniendo en cuenta el perfil de cada puesto. Finalizó su exposición dejando el mensaje que *"el cambio está en nosotros, en las personas"*

Algunas conclusiones de esta ponencia:

- la DNA inició su proceso de mejora en la administración de los recursos humanos con un diagnóstico y la identificación de necesidades primordiales.
- la implementación del sistema de calidad ISO 9001:2000 mejoró la calidad del trabajo, pero para ello requirió un arduo trabajo de sensibilización y cambio de actitudes de los funcionarios.
- actualmente, la implementación de los concursos públicos para ocupar cargos responde a una política de la institución.

3.2.5 Experiencia del Ministerio de Hacienda

Rubén Aguilar, Coordinador de Recursos Humanos de la Dirección General de Administración y Finanzas del Ministerio de Hacienda.

El expositor inició su ponencia diciendo que trabajar con los recursos humanos es una tarea apasionante, lo consideró un desafío porque se trabaja con las personas.

La experiencia compartida es la gestión de recursos humanos en el Ministerio de Hacienda en los últimos dos años y nueve meses, tiempo en el cual se incorporaron cambios en la gestión de estos recursos, y que el panelista consideró tuvo sus logros. La actual Coordinación de recursos humanos dependiente de la Dirección General de Administración y Finanzas del Ministerio de Hacienda, anteriormente era un departamento que contaba con 70 personas y un enfoque diferente, más orientado a lo administrativo que a gestionar los recursos humanos. Señaló que teniendo en cuenta que el Ministerio de Hacienda tiene una estructura bastante grande con 2600 funcionarios, cuando se iniciaron los cambios en la gestión del área, se planteó como primer desafío una reestructuración. La orientación fue la de trabajar competencias con una visión diferente, desarrollar a las personas.
Inicialmente, se preparó un plan estratégico de recursos humanos en el cual trabajaron todos los integrantes de la Coordinación de recursos humanos, y se definió la misión y la visión institucional. Igualmente, se diseñó

el organigrama de esta Coordinación que incluyó los departamentos de bienestar del personal, de gestión de personal y de capacitación y formación. El panelista comentó que una vez conformada la Coordinación, se realizó un diagnóstico para conocer las necesidades del funcionario del Ministerio de Hacienda, y se visualizaron las necesidades de capacitación y formación, así como un mayor conocimiento de las tareas, responsabilidades y funciones de otras áreas del Ministerio. A partir de esto, se estableció un sistema de capacitación realizado por la misma gente de la institución.

Señaló que a partir de esta experiencia, hasta la fecha se han capacitado aproximadamente a 1000 funcionarios, se cuenta con un material de capacitación básica institucional, con 20 formadores internos que son funcionarios del Ministerio de Hacienda, y que no son necesariamente de la Coordinación de recursos humanos, sino de diversas áreas que cuentan con las capacidades para formar y transmitir conocimientos. Se firmaron convenios con instituciones educativas del exterior para capacitar a los funcionarios para la alta gerencia.

Igualmente, dijo que cuentan con otros diversos programas de capacitación técnico profesional, en el interés de desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente. Además, cuentan con un programa de becas y de pasantía de estudiantes universitarios que son seleccionados a través de herramientas psicotécnicas, pasando a formar parte del equipo del Ministerio de Hacienda, como funcionarios pasantes por 6 meses. En este lapso de tiempo, adquieren conocimientos y desarrollan capacidades, lo que se considera es para beneficio mutuo: las universidades tienen la posibilidad que sus jóvenes adquieran una primera experiencia en el mundo laboral, y el Ministerio de Hacienda puede identificar a personas que pueden ser idóneas para algún cargo futuro.

También señaló que se cuenta con un programa de retiro voluntario, por medio del cual se informa a los funcionarios lo concerniente al tema, y luego de su implementación, 164 funcionarios se han acogido al retiro voluntario en el año 2007.

Otras acciones implementadas son la evaluación de desempeño y el concurso de méritos. La aplicación de la evaluación del desempeño, si bien aún no alcanzó a todo el funcionariado, está avanzando en este proceso de cambios, y actualmente se está trabajando en una evaluación por competencias. Además de los funcionarios administrativos se evalúa a los jefes de departamento. En relación con el concurso de méritos, el panelista señaló que entre el año 2005 y 2007 se convocaron 50 concursos internos, 5 concursos externos y 1 concurso mixto. Lo consideró un logro teniendo en cuenta que las instituciones del Estado no realizan normalmente concursos de méritos para ocupar un cargo vacante. Sin embargo, refirió que una amenaza para esta iniciativa consiste en que no hay una reglamentación clara en lo que se refiere a concursos, por lo que éstos se realizan "a pulmón" y expresó: "vamos convenciendo a cada agencia, a cada Director, a cada Viceministro y Ministro que esta es la mejor manera de conseguir gente capacitada, hasta ahora los resultados hablan por sí solos, tenemos 56 concursos hechos en el Ministerio de Hacienda".

También hizo referencia a la existencia de un plan de comunicación institucional y al trabajo que realizan en el marco del programa Umbral, con cuyo apoyo elaboraron el Código de Ética del Funcionario del Ministerio de Hacienda

Finalizó su exposición realizando la siguiente exhortación: "hay que trabajar inteligentemente, hay que capacitar a las personas. Estos logros del Ministerio de Hacienda no son sólo producto del equipo de la Coordinación de recursos humanos, sino es el producto del compromiso de todos los funcionarios del Ministerio de Hacienda"

Algunas conclusiones:

- se realizó un diagnóstico para identificar las necesidades en el área de los recursos humanos, y sobre los resultados se aplicaron medidas para optimizar el desempeño de los funcionarios
- los cambios introducidos posibilitaron organizar una Coordinación de recursos humanos y atender necesidades del funcionariado como los de capacitación
- cambió el enfoque de trabajo con los recursos humanos incorporándose evaluaciones de desempeño, retiros voluntarios y concursos internos de oposición y méritos para acceder a cargos vacantes

Debate con los participantes:

Preguntas para Humberto Peralta:

1. Sobre el retiro voluntario, ¿cuál es la experiencia en los organismos del Estado que lo han aplicado? ¿Con base a qué criterios de realiza?

"Sobre el retiro voluntario, esto fue una intención inicial plasmada en varios proyectos de Ley del presupuesto; sin embargo, recién el año pasado los legisladores lo aprobaron. Es una opción para una desvinculación honrosa de un funcionario público, y hay criterios, algunos relacionados con la antigüedad, porque hay reglas de antigüedad mínima requerida. Otros criterios se relacionan con funcionarios que cumplen tareas estratégicas o que ocupan cargos de alta dirección pública. La institución finalmente es la que debe considerar si es necesario o no, hay que evaluar eso antes de tomar la decisión de aceptar el interés de algunos funcionarios de retirarse por este mecanismo. Este es un programa novedoso. La intención es justamente renovar la administración pública, pero en la medida que no se produzcan salidas no habrán concursos internos ni mucho menos concursos públicos; y si no hay concursos, no hay sistema de carreras. Pero, también hay que preparar al funcionario antes del retiro voluntario, qué va a hacer cuando deje de ser funcionario".

2. ¿Qué pasa con la Ley 1626 para aquellos que recurrieron al amparo de inconstitucionalidad? Y lo que más preocupa al funcionariado es que esta Ley aumenta las horas laborales y el salario no aumenta; aumentan los años para jubilación así como los aportes jubilatorios, ¿cómo queda eso?

"La Ley 1626 reemplazó a la Ley 200, ya no existe Ley 200, lo que existen son prácticas administrativas no reglamentadas. Con el Anteproyecto de Ley que en breve será remitido al Congreso, esperamos que los legisladores asuman su compromiso. Si vamos a exigir a los funcionarios que cumplan las 8 horas laborales diarias, vamos a asegurarles que por lo menos tengan un salario mínimo, que hoy día todavía no tenemos en la administración pública. El tema del aporte jubilatorio se está revisando, en su momento había necesidad de equilibrar la caja fiscal y por eso se tomó la decisión del aumento. Lo interesante también es que así como aumentó del 14 al 16 % este aporte jubilatorio, hoy jubilarse en la administración pública es mucho más beneficioso, considerando que se tiene en cuenta no sólo el sueldo, sino también los sobresueldos".

3. Soy docente universitaria de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional, y los docentes universitarios no tenemos carrera, tenemos concurso y nuestros cargos son concursados aunque estemos en el ejercicio de la docencia por 15, 25, 30 años. ¿por qué no somos objeto de la carrera de la función pública?

"En la medida que no se tengan otras carreras estructuradas en la administración pública, ustedes van a ser objeto de la carrera del Servicio Civil. Sin embargo, una realidad también es la necesidad de la reforma de la educación superior en Paraguay, esa es una materia pendiente. Independientemente a eso, se ha dicho aquí cómo lograr un sistema de carrera dentro de la administración pública. La voluntad política se construye participando y generando propuestas y no necesariamente llegando a una instancia, en la que tenemos miles de casos judicializados por nombramientos, por promoción, por desvinculación y finalmente todos los ciudadanos debemos pagar los costos y honorarios de procesos judiciales. Un sistema de clasificación de cargos ya se tiene, hay que estructurar el sistema y separar dentro de la universidad, cuáles son efectivamente cargos administrativos y cuáles son efectivamente cargos docentes".

Pregunta para María Benigna de León:

1. ¿Cuál es la dirección del Centro de Capacitación Aduanera? ¿Tiene algún costo, alguien que no sea de Aduanas puede acceder a los cursos?

"El Centro de Capacitación y Formación Aduanera se encuentra en Estrella y Garibaldi, pero por ahora solamente recibe a funcionarios de la Dirección Nacional de Aduanas; sin embargo, hay un Centro de Despachantes que se encarga de capacitar a personas del sector privado para ser despachantes de aduanas".

Preguntas para Rubén Aguilar:

1. ¿A que se refiere con concursos mixtos, primero se realiza el interno y después el externo, o se realizan al mismo tiempo?

"Tenemos tres concursos. El interno se realiza dentro del Ministerio de Hacienda, para funcionarios del Ministerio y se utiliza cuando hay un perfil muy específico para la búsqueda. Por ejemplo, en la Dirección de Política Fiscal se trata de dar oportunidades a los funcionarios de esa Dirección para que puedan acceder al cargo que se encuentre vacante. Cuando el concurso se hace hacia fuera, pueden presentarse personas ajenas al Ministerio de Hacienda, y en este tipo de concurso es que al mismo tiempo concursan tanto personas internas del Ministerio de Hacienda como personas externas al Ministerio de Hacienda".

2. ¿Cuál es el sistema que utilizan para dar becas a los funcionarios del Ministerio de Hacienda?

"El sistema que se utiliza está siendo cambiado este año. Hasta el año pasado había un Comité de Becas a quien se proponía, y el cual evaluaba si ese pedido estaba inserto en el programa del capacitación del Ministerio, y si estaba relacionado con la función que cumplía ese funcionario dentro de su Dirección. Actualmente se dejó de lado el Comité de Becas y nos dirigimos hacia el Plan de Capacitación específicamente y que cada Dirección elabore conjuntamente con el equipo de recursos humanos su plan de capacitación".

3. Usted refirió que en el 2007, muchos compañeros fueron beneficiados con el retiro voluntario. Imagino que habrán sido muchas las solicitudes, pero estamos viendo que son sorteadas las personas que van a retirarse voluntariamente, e incluso algunas que lo hicieron fueron contratadas de nuevo. ¿Qué pasa con la Ley 2345 que se había implementado desde el 2003? Que dice que al que no va a retiro voluntario la Ley le exige trabaje hasta los 62 años, ¿no existe en la Ley un artículo que diga "hasta aquí llega el funcionario"?

"Yo voy a hablar de la experiencia del Ministerio de Hacienda, donde 212 funcionarios solicitaron acogerse al retiro voluntario, de los cuales 164 desistieron posteriormente. El Ministerio de Hacienda no sorteó, no seleccionó, cada funcionario dijo "yo quiero retirarme", esa es la experiencia que tenemos. Los 62 años es la edad para la jubilación obligatoria, uno puede tener el retiro voluntario antes de esa edad, uno inclusive puede retirarse y luego jubilarse. No tenemos experiencia en el Ministerio de Hacienda de gente que salió, que se retiró y después fue contratada de nuevo".

PANEL 3

GESTIÓN DEL SERVICIO CIVIL EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

En este panel, los intendentes de Pilar y de Coronel Oviedo compartieron su experiencia municipal para iniciar la instalación de la carrera del Servicio Civil. Comentaron sobre las obligaciones, limitaciones, principales avances y las iniciativas para promover una función pública con criterios de idoneidad, mérito e igualdad.

El Intendente de Coronel Oviedo realizó un breve diagnóstico de la situación del funcionariado municipal de su municipio, en el momento que asumió el cargo y el plan de contingencia que diseñó e implementó para combatir las deficiencias encontradas. El Intendente de Pilar, también mencionó la situación en que encontró la Municipalidad cuando asumió el cargo y los cambios necesarios introducidos para modificar la situación negativa inicial.

3.2.6 Jorge Aníbal Morales, Intendente Municipal de Coronel Oviedo

El Intendente inició su presentación manifestando que aún no sabe cuál es el perfil para ser intendente municipal, si tiene que ser abogado, profesional en administración pública, o un político. Comentó su pasado como concejal municipal y las diferentes realidades que se manejan cuando una persona ocupa un cargo público y cuando es "un ciudadano común". Manifestó que *"muchas veces los intendentes municipales somos culpables de todo lo que sucede. Cuando no se recoge basura el intendente es el culpable; de un accidente de tránsito, el intendente es el culpable; cuando hay problemas en las comunidades, el intendente es el culpable".* Pero, también manifestó que ocupa su cargo con compromiso hacia su comunidad.

Expuso lo que fueron sus primeros días de gobierno municipal, en que asumió y se encontró con atrasos en los pagos de sueldos de los funcionarios, en vísperas de las fiestas de fin de año y sin poder utilizar el dinero de la Municipalidad porque aún no se había hecho el traspaso administrativo. Eso le obligó a buscar soluciones creativas y consideró necesario organizar los diferentes departamentos y direcciones de la Municipalidad, aunque esto aún no se refleja en un organigrama. Si bien, existía uno, los funcionarios municipales realizaban sus labores sobre la base de la experiencia y las costumbres, pero no de acuerdo al manual de procedimientos.

Reconoció que existe una superpoblación de funcionarios por área en toda la Municipalidad, lo que es un problema, pero en contrapartida, tienen logros como el aumento de las recaudaciones impositivas y sobre todo, una política de recursos humanos.

Sobre dicha política, dijo que anteriormente no había una política clara, no había un plan de capacitación de funcionarios, incluso había funcionarios que estuvieron años en un área de trabajo sin tener conocimiento de las funciones de las otras áreas de trabajo. Siguió explicando que cuando hizo los traslados de funcionarios de un área a otra, esto no fue del agrado de los funcionarios, porque no estaban acostumbrados a los cambios. El intendente aclaró que cuando asumió, él respetó la estabilidad laboral y a los funcionarios, y no realizó despidos.

Implementó y lo sigue haciendo, una política de optimización del plantel de funcionarios; se realizan traslados de un área a otra, de acuerdo a las capacidades. Señaló que reconoció y tomó conciencia de la problemática de las relaciones humanas, por lo que implementó acciones concertadas con los funcionarios para mejorar su productividad, puso en práctica un sistema de comunicación constante y permanente con cada uno de ellos. Al funcionario municipal le faltaba motivación, y con esta política de recursos humanos, se siente motivado y ha mejorado su rendimiento laboral y la atención que le brinda al contribuyente.

Para concretar estos avances, el Intendente reconoció que necesitó y tuvo el apoyo de varias organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación. Actualmente se está diseñando un Manual de funciones, hay un plan de capacitación periódica, se está diseñando un nuevo organigrama y se continuará con las iniciativas para mejorar la administración de los recursos humanos. Dijo que actualmente se está llevando a cabo la primera experiencia de promoción interna, impulsando principios de méritos, igualdad de oportunidades a través de concursos públicos

abiertos y transparentes, para la selección y promoción de funcionarios: *"en este momento la Dirección Financiera y el Juzgado de Faltas están concursando los propios funcionarios municipales y en base a su capacidad, van a ser designados".*

Finalizó su exposición, afirmando que sobre todo, se busca establecer una política de recursos humanos reglamentando los cargos de confianza, un sistema justo para la promoción interna de los funcionarios, y un sistema para la selección de nuevos funcionarios.

Algunas conclusiones de esta ponencia:

- No es necesario despedir a los funcionarios para mejorar el desempeño e iniciar la instalación de la carrera del Servicio Civil
- La creatividad ayuda a solucionar problemas en la administración de los recursos humanos
- Una política clara de recursos humanos permite optimizar el trabajo, se respetan las capacidades y hay motivación en el funcionariado
- La asistencia técnica ayuda para definir e implementar los cambios necesarios

3.2.7 Carlos Silva, Intendente Municipal de Pilar

El Intendente inició su ponencia explicando que su gobierno municipal tiene el sello de la sociedad civil, porque de ella proviene y por las lecciones aprendidas durante su trabajo con este sector.

Presentó la experiencia de Pilar diciendo que cuando asumió la intendencia, ésta se encontraba en caos administrativo con sueldos atrasados, deudas con diversos entes de servicios y con proveedores; sin ninguna disponibilidad de dinero, lo que significaba una quiebra técnica. Encontró que el 80% de los ingresos corrientes era utilizado en el pago de salarios y su primer desafío fue enfrentar esta situación. Y explicó que aunque cuando uno se postula para el cargo de Intendente Municipal, tiene ideas de lo que podría ser, pero la realidad supera toda imaginación y no hay una carrera para ser Intendente Municipal, expresó que "no hay una facultad para estudiar esto, uno llega y de acuerdo a la experiencia va haciendo camino". En su caso, comentó que empezó por realizar un diagnóstico y a partir de ahí empezó a desarrollar iniciativas y a promover al personal municipal.

Afirmó que sin los recursos humanos capacitados no se puede hacer grandes cosas, agregando que la motivación es también importante. Empezó por trabajar para recuperar la autoestima y la mística, para lo cual contrató a profesionales que trabajaron con los recursos humanos. Para iniciar el camino del cambio en la administración municipal, estableció un plan de contingencia para asegurar los servicios básicos municipales a la comunidad.

Actualmente, el desafío es aumentar los ingresos pero no aumentar el gasto; y no provocar despidos, sino mantener la cantidad de recursos humanos. Explicó que la política de recursos humanos se basa en la capacitación a los funcionarios y la construcción de una filosofía de trabajo en equipo. En los primeros meses de su gobierno, los funcionarios tuvieron que realizar trabajos en horas extraordinarias para brindar los servicios a la ciudadanía, no cobraron salarios extras debido a la falta de presupuesto, pero estas acciones contribuyeron a mejorar el ambiente y las relaciones humanas.

Comentó que gracias al apoyo de la cooperación externa organizó un área de recursos humanos, ahora la Municipalidad cuenta con un organigrama y un manual de funciones, ambos aprobados por la Junta Municipal, y que están siendo implementados. También se está revisando y reorganizando el legajo del personal, y se encuentra en vías de mejora los procesos administrativos y de control interno. También dijo que presentó a la Junta Municipal un proyecto de ordenanza por la que se aprueba el reglamento de cargos de confianza y el reglamento del sistema de selección para el ingreso a la función pública municipal y la promoción de funcionarios de la Municipalidad de Pilar. Aunque falta su aprobación, estos pasos son avances muy importantes para la instalación de la carrera.

Para llevar adelante los proyectos de desarrollo comunitario y de mejora en la administración de los recursos humanos municipales, el Intendente explicó que firmó convenios de cooperación con diversas instituciones, y en forma conjunta, con el apoyo de estos actores externos realiza las acciones necesarias, aunque el proceso de

reformas es necesariamente lento. En este marco de reformas, realizó audiencias públicas de rendición de cuentas y jornadas de "gobierno con puertas abiertas".

En relación a las acciones futuras, dijo que "estamos llevando adelante líneas de acción a través de un plan estratégico municipal al año 2010, que estamos elaborando con la participación de la Junta Municipal y la ciudadanía, contamos con un Plan Operativo Anual que será actualizado ahora y que queremos promulgarlo en una ordenanza para facilitar su implementación".

Para finalizar su ponencia, explicó que busca establecer metas claras y realizables, seguir con la formación y motivación del equipo de trabajo, incorporar a la Junta Municipal, funcionarios y a la ciudadanía.

Algunas conclusiones de esta ponencia:

- Iniciar con un diagnóstico el proceso de cambios en el área de recursos humanos
- La asistencia técnica externa ayuda a orientar el trabajo
- Tener normas claras y por escrito, consensuadas con la Junta Municipal

Debate con los participantes:
Preguntas para el Intendente de Pilar:

1. ¿Cómo generar la voluntad política de los Intendentes Municipales para instalar la carrera del Servicio Civil en los municipios? Porque para ello no es necesario echar a los funcionarios públicos a la calle.
"Yo había dicho que después de 67 años ganamos el gobierno municipal. Nosotros solamente hemos incorporado 5 funcionarios, y estamos trabajando porque tenemos que devolver la autoestima y la mística a los recursos humanos. La gran ventaja que tenemos los que estamos al frente de la Municipalidad es que como cualquier ciudadano común, nos debemos a nuestra ciudad, trabajamos para nuestra ciudad, pero aparte de eso nos pagan para trabajar, entonces el esfuerzo debe ser el doble".

2. Me satisface realmente la labor de ambos intendentes, en el sentido que la gente cree que el achicamiento estatal, el tirar a la gente a la calle, va a resolver problemas financieros, es totalmente errada la idea de que el personal público no sirve de nada, que todos somos ladrones, eso es una equivocación.
"La Ley favorece al funcionario, además debo manifestar que yo no creo que convenga a ningún intendente municipal echar a sus funcionarios y menos si son capaces. Creo que es conveniente que el funcionario se quede eso va a hacer que su función sea realmente eficiente. Por otro lado, debo manifestar y siempre manifiesto, la gente debe meterse en política, los capaces, todos los que tengan buenas intenciones y no ser nada más que francotiradores y ver lo que pasa desde otro lado. Involucrémonos, el día que la ciudadanía se involucre, el día que la ciudadanía ocupe los cargos que debería ocupar es el día que va a cambiar".

Pregunta para ambos intendentes:

1. ¿Cómo es el trabajo con las comisiones vecinales y qué piensan del presupuesto municipal participativo?

Intendente de Coronel Oviedo: *"Nosotros tenemos una experiencia muy positiva, más del 25% del presupuesto de Royalties se invierte con la participación de la ciudadanía. Queremos volver a hacerlo, hay muchos intendentes que no están de acuerdo, creen que pierden autoridad en el sentido que la ciudadanía decida por ellos. Yo pienso totalmente diferente y mi intención es que cada día pidan más, que la gente sea la que exija, así como nosotros los intendentes municipales sabemos lo que sucede en el país, las comisiones vecinales saben las necesidades que tienen en sus localidades. Asimismo, también en la experiencia que tuvimos estamos queriendo implementar que los jóvenes tengan un espacio de participación en sus comunidades"*

Intendente de Pilar: *"Nosotros el año pasado hemos hecho una audiencia pública de presentación de presupuestos. Se presentaron 119 proyectos de trabajos de comisiones vecinales, hoy tenemos cerca de 270 comisiones vecinales reconocidas en la municipalidad de Pilar. El año pasado ejecutamos el 100% de la transferencia a comisiones vecinales, y este año estamos buscando una reprogramación presupuestaría gracias al plan operativo anual, para que realmente hagamos mucho más participativo a través de las comisiones vecinales. Tenemos muy buen resultado en la ciudad de Pilar. Nosotros estuvimos trabajando en la ciudad de Pilar con la JICA, lo que hizo que realmente la gente tenga mucha más mística y se dedique a su trabajo, a su comunidad, eso fue lo que quedó, lo que se llama la autogestión".*

PANEL 4

ROL DEL CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA RELATIVA A LOS RECURSOS HUMANOS

La panelista, que es Secretaria General de la Contraloría General de la República, hizo referencia a la falta de institucionalidad y del cumplimiento de las leyes. Refirió que hay préstamos internacionales que el Paraguay debe pagar, y los mismos se hicieron para llevar adelante iniciativas en diversos organismos del Estado para instalar la carrera de Servicio Civil.

3.2.8 Lourdes Ferreira, Secretaria General de la Contraloría General de la República (CGR)

La representante de la CGR habló acerca del rol de esta institución en el control del cumplimiento de la normativa relativa a los recursos humanos. Explicó que la CGR entiende por carrera del Servicio Civil a la racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del Estado, elevados al rango de Ley. Es necesaria la normativa legal para garantizar su vigencia y aplicación permanente con el propósito de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos. Siguió diciendo que esta carrera como servidores públicos *"involucra necesariamente características de tres elementos: estabilidad, escalafón y mérito, mientras esto no exista, no podemos decir que existe una carrera del Servicio Civil*". En su opinión, falta estructurar mejor el enfoque del propio funcionario acerca de esta política pública. Todo lo que la sociedad percibe que ocurre en la administración pública, como el nepotismo y la falta de servicios de seguridad social, es algo que el funcionario siente con mayor rigor, porque estando en la función pública siente la ausencia de mejores políticas para el retiro y la jubilación. Estos temas impactan en el propio funcionario público, que también debe tener un espacio de debate para hacer una propuesta sobre los mismos.

Planteó que uno de los grandes problemas es el de la inconstitucionalidad; recordó que en una ponencia anterior a la suya, un participante hacía referencias a la dispersión de las leyes, a la falta de cumplimiento de lo pactado y lo escrito, y eso un problema de institucionalidad. Otro problema que señaló es la falta de coordinación y consenso para el diseño de grandes políticas públicas, recordó que la Ley 1626 tiene 33 acciones de inconstitucionalidad por parte de instituciones del país y tiene más de 1500 acciones de inconstitucionalidad por parte de cada uno de los funcionarios, lo que no ayuda para instalar la carrera. Es importante observar estos errores cometidos, y partir de ellos aportar propuestas para el diseño de las políticas.

Refirió que existe un compromiso económico muy grande del Estado paraguayo, que son dos grandes préstamos que se firmaron en marzo del año pasado, y se otorgaron para el diseño y la aplicación de esta política nueva de instalar la carrera del Servicio Civil. Por esto, dijo que *"tenemos que ser muy responsables en la articulación de esa política, en la convocatoria de los actores poderosos que en definitiva tienen una decisión muy importante en estas discusiones sobre el destino de estas políticas. También, abrir el espacio que fue eliminado con las indicaciones de las reformas de segunda generación de los años 90, que era reprimir a las organizaciones sindicales".*

La panelista habló sobre las dos grandes líneas de achicamiento del Estado: eliminar funcionarios y reprimir las organizaciones de defensa de funcionarios. Agregó que es una preocupación para la reforma institucional - administrativa, conocer las normativas existentes, mejorarlas y aplicarlas. Es fundamental no cometer los errores del pasado, con más razón en estos casos que se logran grandes préstamos para realizar las reformas necesarias, y no se realizan o se realizan mal, porque los mismos serán pagados por las generaciones futuras.

Culminó su exposición diciendo que el control que realiza la CGR es el control de las asignaciones de viáticos y las declaraciones juradas de bienes de los funcionarios públicos. Lo que la Contraloría aspira hoy es a introducir en sus auditorias de gestión unas normas estandarizadas compartidas por todas las instituciones de tal forma que se pueda controlar la gestión en recursos humanos en todas las instituciones públicas. De este modo se espera paliar

de alguna manera todas las debilidades y todos los errores percibidos por la sociedad, sufridos por los funcionarios públicos, y con pocos réditos para el desarrollo.

Algunas conclusiones:

- Estabilidad, escalafón y mérito son elementos fundamentales en la carrera del Servicio Civil; sin ellos no se instala la carrera.
- Despedir funcionarios y reprimir sindicatos estatales han sido errores del pasado que no deben repetirse.
- Las acciones de inconstitucionalidad a la Ley 1626 son una barrera para instalar la carrera del Servicio Civil.

Debate con los participantes:

1. En la CGR, ¿existe independencia para la redacción de informes cuando son examinadas ciertas instituciones?

"La Contraloría General de la República tiene un Contralor, cuya fracción política es el Partido Liberal Radical Auténtico y el sub Contralor es de la Asociación Nacional Republicana. Además, la Contraloría tiene un Comité Ejecutivo cuyos integrantes son también altos directivos, quienes en su mayoría son de la Asociación Nacional Republicana, hay una persona del Partido Febrerista, una persona sin partido y las demás son del partido Liberal Radical Auténtico.

En relación con la composición de los técnicos de la Contraloría, ustedes podrán perfectamente asociar el nacimiento de esta institución en 1992, y los pactos que dan origen a que la oposición sea la que controle, que no son pactos formalizados, son pactos informales. Las auditorias van firmadas por los auditores, las auditorias no las firma el Contralor, no las firma ninguna otra persona en la Contraloría más que los auditores. Es una opinión técnica que cuando se envía a las instituciones se la envía con una nota que sí es firmada por el Contralor. También existe una disposición en auditoría interna que hace que cada auditor tenga que cuidar su propia responsabilidad. Ustedes saben que la responsabilidad civil del funcionario público es muy grande y los informes de auditoría dan lugar a procesos judiciales que pueden ser muy deshonrosos para el auditor. Entonces, esos resguardos técnicos hacen que se pueda afirmar que sí existe independencia en la elaboración de auditorias.

2. Yo tuve acceso a varios exámenes especiales de la Contraloría y me llama la atención que nunca encontré una observación referente a la Ley 1626 de la Función Pública, entonces mi pregunta específica es ¿por qué nunca se observó sobre la Ley 1626?

En primer lugar no existe un proceso construido sobre el tema de la Ley 1626, porque la misma ha sido atacada por 33 instituciones, cada una con criterios diferentes, algunas atacan esa Ley porque trasciende su autonomía, otras en otros artículos específicos, otras en la parte que dice que la Secretaría de la Función Pública es la que debe designar los funcionarios. La propia Contraloría tuvo una acción de inconstitucionalidad sobre la Ley 1626, entonces uno tiene que hacer un trabajo muy grande para ver qué disposiciones están vigentes de la Ley 200 para esa institución y qué queda vigente de la Ley 1626. Lo que generalmente ocurre es que el reglamento institucional tiene mayor vigencia que esas leyes, y pienso que eso forma parte de lo principal que se debe hacer en la carrera del Servicio Civil, al instalarla, que es el diseño de esa Ley que la va a formalizar".

3. Estimo que los pasos a través del tiempo se están dando para mayor transparencia de las gestiones públicas. Creo que para ir perfeccionando los pasos en cada institución pública los auditores internos así como los asesores jurídicos deben ser contratados por medio de un concurso público, porque hoy día sabemos que el auditor y el asesor jurídico, están exclusivamente supeditados a la voluntad del Jefe máximo de la institución. ¿Qué opina al respecto?

"Yo estoy absolutamente de acuerdo con la instalación de las auditorias internas. Es más, nosotros estamos trabajando a través del Plan Umbral para que deje de existir eso de "te va a venir la Contraloría". Si una organización pública tiene una auditoría interna que sea capaz de ir orientando a los referentes de esa institución sobre lo que pasa, sobre lo que es lo que tiene que corregir, o llamar la atención al Poder Ejecutivo de lo que está pasando en un lugar o en otro. Esto tiene que dar agilidad a la gestión pública. La Contraloría en un país que desarrolla su gestión en el marco de la Ley y de los principios, vendría a ser una institución que viene a tildar con una lista de chequeo si las cosas se hicieron en forma o

no; a señalar lo erróneo o a enviar indicios de hechos punibles contra el Estado a la fiscalía. Eso es lo ideal, por allí pasan las reformas institucionales. Porque la verdad que la Contraloría está entrando a un juego muy peligroso, aparte que nosotros somos los inspectores para descubrir dónde está la corrupción pero la Contraloría no tiene esa capacidad, ni de infraestructura, ni de personal ni presupuestaria. Y no la va a tener porque no podemos invertir tanto dinero en el control, tenemos que invertirlo más bien en la difusión de las políticas públicas. Entonces, tenemos que calificar esas auditorías internas y especializar esas asesorías jurídicas para que respondan a la Ley, eso es institucionalidad, no responder a una sola persona".

PANEL 5

VISIÓN DE LA CIUDADANÍA Y DEL FUNCIONARIADO ACERCA DEL MARCO POLÍTICO DE RECURSOS HUMANOS

En este panel presentaron sus ponencias dos conferencistas: Lilian Soto, representante de la ONG "Decidamos" quien enfatizó la importancia de diferenciar los conceptos y los roles del Gobierno y del Estado, aclarando que los funcionarios públicos deben ser trabajadores del Estado, no de los Gobiernos; y Pablo Aquino, Presidente de la Confederación de Funcionaros y Empleados Estatales CONFEE quien señaló la urgente necesidad de instalar la carrera del Servicio Civil en el Paraguay.

3.2.9 Lilian Soto, Representante de DECIDAMOS

La panelista empezó su intervención diciendo que la interacción entre la ciudadanía y el sector público –como este Seminario- es un elemento clave para avanzar hacia la instalación de una carrera del Servicio Civil, para profesionalizar el sector público. Expresó que hay varias maneras de entender el rol del funcionario público, pero ella cree que el funcionariado público es el elemento clave de una sociedad, porque se ocupa de los demás. Cualquier otro trabajador o trabajadora puede no hacerlo, pero el funcionario público tiene que hacerlo y efectivamente si lo hace, y se está ocupando del resto de la sociedad, está cumpliendo con su función.

Consideró importante aclarar algunos conceptos claves como ciudadanía, gobierno y Estado. Expresó que *"cuando hablamos de ciudadanía en realidad estamos hablando de derechos, de ejercicio de derechos. Entonces es ciudadana o ciudadano quien tiene derechos y puede ejercerlos"*. A partir de este concepto de ciudadanía, planteó la participación ciudadana como uno de los elementos claves para llevar adelante un proceso de interacción entre la ciudadanía y el sector público, porque esta participación refiere a un rol activo de intervención de las personas en sus gobiernos.

Luego, dijo que hay una confusión muy frecuente entre los conceptos de Gobierno y Estado. Al respecto, señaló que es importante aclarar la diferencia entre estos conceptos, porque se relacionan con la participación ciudadana: *"cuando hablamos de participar en las decisiones de los gobiernos estamos hablando de diversas formas de participación. La participación puede ser institucionalizada o no, cuando hablamos de institucionalizada, hablamos de procesos que se realizan desde la institución. También existen las formas no institucionalizadas de participación ciudadana, porque cuando hablamos de participar hablamos de intervenir en cualquiera de las etapas de lo que es una política pública"*. En su opinión, para que exista una política pública debe existir un problema, y para visualizar este problema, la ciudadanía puede actuar para hacerlo notar porque quizá, no era considerado como tal.

A partir de este concepto de participación ciudadana, la panelista aclaró las diferencias conceptuales entre Gobierno y Estado, porque estas aclaraciones son importantes para la instalación de la profesionalización del sector público: *"ese problema conceptual está en todas partes, no está solamente en algunas personas, está en la ciudadanía y en las personas que forman parte de la fuerza laboral del sector público y a partir de esa confusión si no logramos aclararla tenemos un grave problema, los gobiernos son los que ejercen el liderazgo del Estado, pero el Estado somos todas las personas"*. Señaló que es el Estado como organización el que tiene la función exclusiva de posibilitar las condiciones necesarias para una buena calidad de vida de todas las personas que viven en el territorio de ese Estado.

Siguió diciendo que entendiendo el Estado como una organización con un fin determinado, hay varios elementos que son claves hay un marco formal como Estado social de derecho, y los Gobiernos son los que ejercen los liderazgos y responsables de los cambios estructurales. Entendido de este modo, uno de los cambios estructurales necesarios es la instalación de la profesionalización del sector público. Con respecto al funcionariado público expresó que éste es *"el conjunto de las personas que se encargan de las tareas para cumplir con el rol del Estado, no de los Gobiernos"*, y las características de las funcionarias y funcionarios es que actúan en nombre de todas las personas *"su decisión afecta la vida de todas las personas, utilizan recursos públicos y diseñan políticas públicas"*.

Esto incluye como parte del funcionariado público a todas las personas que cumplen una función u ocupan un cargo público, incorpora a todas las personas en diferentes niveles jerárquicos, incluso los electivos.
En su opinión, el tema de la profesionalización del funcionario público surge debido a la complejidad de los problemas sociales y a la diversidad de causas de los mismos, lo que obliga a la especialización para poder resolverlos. La ineficiencia en el sector público conduce a que los problemas que afectan a la gente, y son responsabilidad del Estado, no se puedan resolver. Luego, afirmó que a la ciudadanía le interesa un sector público profesionalizado porque entonces estará desvinculado de la política partidaria. Considera clave a la participación ciudadana para que exista una transformación pública.

Algunas conclusiones:

- Los funcionarios públicos deben responder a una política de Estado, no a los gobiernos de turno. Por eso, es importante su profesionalización
- La participación ciudadana es importante para visibilizar los problemas sociales y obligar a que el Estado los tome en cuenta.

3.2.10 Pablo Aquino, Presidente de la Confederación de Funcionarios y Empleados Estatales (CONFEE)

El expositor inició su ponencia resaltando que de ninguno quienes le antecedieron en el uso de la palabra en este Seminario, escuchó hablar de los sindicatos estatales. Afirmó que sin la participación de los sindicatos no se puede llegar a ninguna transformación, porque son ellos los involucrados directa e indirectamente en el trabajo de la función pública.

Luego, señaló que el Paraguay es quizá uno de los pocos países de América Latina que no tiene la carrera del Servicio Civil. Afirmó que *"el sector público en el Paraguay es el sector más abandonado, no tiene ningún beneficio social, no tiene seguridad social"*, siguió diciendo que de las palabras hay que pasar a los hechos, y recordó que desde 1989 la Secretaría de la Función Pública cambió varios Ministros, se realizaron muchas reuniones, se firmaron Convenios, pero no se inició la implementación de la carrera del Servicio Civil. No existe la voluntad política para concursar para los cargos públicos, entonces, todo sigue igual.

Afirmó *"nosotros vamos a pelear para que la carrera administrativa sea una realidad, existe una necesidad de profesionalización de los funcionarios"*, y finalizó su exposición reclamando que el Anteproyecto de Ley de la Función Pública sea enviado al Parlamento para su estudio y aprobación.

Algunas conclusiones:

- La participación de los sindicatos estatales es importante para el proceso de cambio hacia la profesionalización del funcionariado
- Mientras no exista la voluntad política para instalar la carrera del Servicio Civil, todo seguirá igual
- Es necesario un marco legal para la instalación de la carrera

Este panel no ha generado debate entre los asistentes.

USAID
SERVICIO CIVIL
DE DESARROLLO

4 Conclusiones

Este Seminario puso al descubierto que la instalación de la carrera del Servicio Civil es un tema importante de amplio consenso entre diversos sectores sociales y políticos en Paraguay, incluyendo los propios funcionarios públicos.

La cantidad de participantes superó las expectativas de la organización, no obstante, tal vez el aspecto más importante a destacar es el nivel que se ha generado en los espacios de debate y el alto interés demostrado por los asistentes. Las preguntas dirigidas a los panelistas fueron bien planteadas y concretas, realizadas sobre los temas más relevantes relacionados a la gestión de recursos humanos en la administración pública. El intercambio entre los presentes y panelistas fue intenso, respetuoso y de calidad, revelándose el interés de la ciudadanía y de los mismos funcionarios públicos en profesionalizar la función pública. Por ello, los objetivos inicialmente planteados fueron logrados.

En relación al contenido de las ponencias, los distintos panelistas plantearon algunas condiciones necesarias para la instalación de la carrera del Servicio Civil en el Paraguay, varios de ellos coincidieron en algunos aspectos. Las principales conclusiones son:

- La gobernabilidad y el consenso son cruciales para promover la instalación de la carrera del Servicio Civil,
- El Estado debe implementar una reforma administrativa, en cuyo marco se plantea la situación del funcionariado público,
- Se debe realizar un profundo diagnóstico previo de la situación de recursos humanos y en base al mismo establecer prioridades,
- Diseñar y estructurar un sistema de recursos humanos que incluya: un área específica para recursos humanos, organigrama, capacitaciones, evaluación del desempeño, reglamentación para concursos internos y externos, programa de capacitación,
- Necesidad de contar con un marco legal claro y aplicable a todas las instancias del Estado, respetando y considerando en forma concreta sus especificidades,
- Inclusión de la sociedad civil en este proceso de cambios,
- La instalación de la carrera del Servicio Civil permitirá contar con funcionarios que no respondan a las orientaciones partidarias, sino que respondan a los intereses ciudadanos con idoneidad y probidad.

Sobre las experiencias presentadas por instituciones del Estado Central y las Municipalidades, se presenta el siguiente resumen:

Institución	Situación inicial	Medidas adoptadas	Logros	Situación actual
Dirección Nacional de Aduanas (DNA)	No había un Departamento ni políticas claras de RRHH	Se creó un Departamento de RRHH. Se diseñó un plan estratégico sobre la base del Código Aduanero. Se diseñó e instaló un sistema de gestión de calidad (normas ISO)	Hay políticas escritas de RRHH que contemplan: proceso de selección por concurso público de oposición, capacitación y evaluación de desempeño para los funcionarios	Hay Manual de Funciones, se implementa la carrera técnica aduanera, se cuenta con buenos profesionales, que son evaluados; si bien, el sistema no abarca aún a toda la DNA, el plan es que gradualmente todos los funcionarios deben estar incluidos en el mismo
Ministerio de Hacienda (DGAF [1])	Había un Departamento de RRHH cuyo centro era el trabajo, no las personas	Se cambió el Departamento por una Coordinación de RRHH, cambiando también el enfoque, donde el actor principal es el funcionario; se analizó su situación y necesidades a través de un diagnóstico de los RRHH. Se diseñó e implementó un sistema de RRHH	Hay un sistema de RRHH vigente, que incluye concurso de méritos y aptitudes a nivel interno y externo, capacitaciones, evaluaciones y programa de retiro voluntario Se cuenta con un organigrama	Se implementa el sistema de RRHH, aunque falta claridad en la reglamentación para los concursos
Municipalidad de Pilar	Se heredó un caos administrativo y funcionarios desmotivados. No había una política clara de RRHH	No se despidió al personal, sino que se realizó un diagnóstico de la situación sobre cuyo resultado se adoptaron las medidas necesarias	Hay una política de RRHH por escrito, se cuenta con manual de cargos y funciones, normativas de selección de personal y reglamentos de cargos de confianza y cargos de carrera. Hay motivación en el funcionariado	Se espera la aprobación de los reglamentos por parte de la Junta Municipal para implementarlos.
Municipalidad de Coronel Oviedo	Se heredó deficiencias administrativas de la anterior administración. No había política de RRHH, cada funcionario hacía lo que creía que debía hacer	Aunque hubo y hay superpoblación, no se despidió a nadie. Se diseñó una política de RRHH	Se está terminando el Manual de cargos y funciones y otras normas escritas sobre los RRHH. Hay un plan de capacitación periódica y se está rediseñando el organigrama Se implementó un concurso interno de oposición para llenar dos cargos vacantes.	Se está reglamentando los cargos de confianza, el sistema de promoción interna y de selección de nuevos funcionarios

[1] Dirección General de Administración y Finanzas

Como se observa, las experiencias presentadas cuentan con algunas líneas de acción similares, como la necesidad de contar con un diagnóstico antes de tomar decisiones, con políticas claras y escritas; sobre todo, con Manuales de Funciones que permitan a los funcionarios conocer con exactitud lo que se espera de ellos. Las experiencias en el ámbito municipal revelan que los despidos no son necesarios para implementar cambios, lo que hace falta son motivación, capacitación y confianza al funcionario público. Pero sobre todo, voluntad política de las autoridades para llevar adelante las iniciativas que tiendan a profesionalizar e instalar una carrera del Servicio Civil.

Al igual que los objetivos, se lograron los resultados esperados, pues se realizaron aportes significativos para continuar con el debate, además, para trabajar sobre propuestas concretas que logren impulsar la construcción de un funcionariado público consciente de la necesidad de ser transparente, eficaz, eficiente y abierto a la ciudadanía, así como un pensamiento y una corriente de acción crítica desde la ciudadanía que promueva y exija lo mismo.

El mensaje que debe llegar a la clase política es que el reclamo generalizado de los funcionarios públicos y las organizaciones de la sociedad civil es la instalación de la carrera del Servicio Civil como una herramienta fundamental para combatir el prebendarismo, el clientelismo y el nepotismo, vicios mayores de la función pública en el Paraguay. Sólo así se podrá garantizar el derecho constitucional que tiene todo ciudadano de acceder por el camino de la meritocracia a los cargos de la administración pública, y a la par, atraer hacia la función pública a las personas más capacitadas y preparadas para ejercerla.