

Avances en materia de Carrera Administrativa en Costa Rica*

José Joaquín Arguedas Herrera**

PRESENTA CON VISIÓN INTEGRAL, EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES SUSTANTIVAS EMPRENDIDAS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL DE COSTA RICA, A PARTIR DEL 2010 DURANTE EL PERÍODO 2011-2013, EN EL MARCO DE SU PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011-2014 Y DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2011-2014, DESTACANDO, TANTO LAS OBLIGACIONES DE LEY QUE CUMPLIR COMO SU LABOR DE INSTITUCIÓN RECTORA DEL EMPLEO DENTRO DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACION PUBLICA; FUNCION PUBLICA; RECURSOS HUMANOS; COSTA RICA

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; CIVIL SERVICE; HUMAN RESOURCES; COSTA RICA

Introducción

La Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, DGSC, fue fundada el 28 de junio de 1953, con base en el Acuerdo Ejecutivo No. 41

y, desde entonces, es la institución responsable de conducir, orientar y asegurar la debida aplicación del Estatuto de Servicio Civil en las distintas instituciones públicas reguladas por dicho cuerpo de normas legales; labor fundamental para el perfeccionamiento del Régimen de Servicio Civil.

* Documento presentado en el XVI Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana con el tema central “Responsabilidad Social, Participación Ciudadana y Función Pública”, realizado en Panamá del 9 al 11 de julio del 2012 y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP y la Dirección General de Carrera Administrativa, DIGECA, de Panamá.

** Máster en Administración de Recursos Humanos (Summa Cum Laude Probatus) de la Universidad Autónoma de Centroamérica. Licenciado en Ciencias Políticas, Universidad de

Costa Rica, Administrador de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, Universidad Nacional. Director General de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica. Correo electrónico: jarguedas@dgsc.go.cr

Rec bido: 9 de julio del 2012.
Aceptado: 31 de julio del 2013.

La DGSC es la institución administradora del Régimen de Servicio Civil, RSC, en la medida que es la responsable de que sus principios doctrinarios, filosóficos, técnicos y jurídicos se desarrollen efectivamente en la práctica administrativa.

Por lo tanto, su objetivo primordial es garantizar el correcto cumplimiento de lo estipulado por el Artículo 1° del Estatuto de Servicio Civil, el cual dispone: "Este Estatuto y sus Reglamentos regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y proteger a dichos servidores".

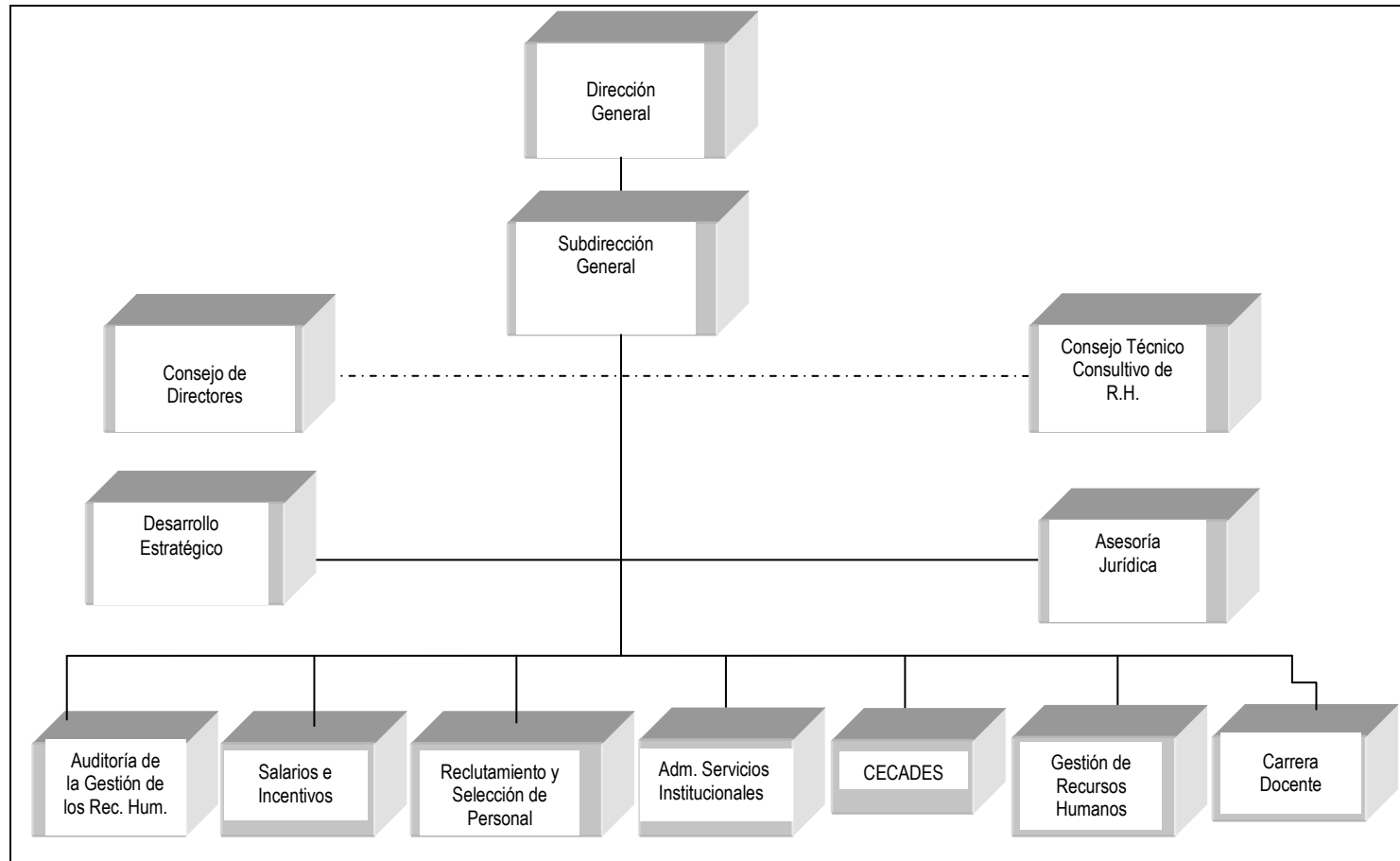
A partir del 2010, y tomando como base la Planificación Estratégica Institucional del período 2010-2014 y el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, la DGSC no solamente refuerza la labor que por mandato está establecida en la Constitución Política de Costa Rica y en Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, como ente Rector en materia de Gestión de Recursos Humanos, sino que impulsa acciones y proyectos

orientados a su modernización e innovación.

Por consiguiente se formularon o reformularon las Declaratorias Sustantivas de la DGSC en lo que respecta a su Misión, Visión, Política de Calidad, Principios y Valores, Ejes y Objetivos Estratégicos. De igual manera, y como parte de lo anterior, se establecieron siete Proyectos Estratégicos y cada uno de los Planes Operativos de las Áreas funcionales. Todo lo anterior con un enfoque al cliente, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas ofreciendo servicios y productos de manera efectiva, generando impacto y valor agregado.

En los siguientes apartados se presenta un recuento sobre las principales acciones que ha llevado a cabo la DGSC en los últimos dos años, lo que, y dadas nuestras grandes restricciones presupuestarias y de recursos, ha demandado un esfuerzo importante en todo lo que respecta a la valoración de prioridades, la asignación del personal y el seguimiento y control de cada uno de los proyectos o gestiones establecidas.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Avance de acciones

Se presentan de una manera concisa y con visión integral, los proyectos y acciones sustantivas desarrolladas por la DGSC de Costa Rica en los últimos dos años, haciendo mención especial a un Objetivo Trascendental alcanzado en el 2011 -luego de un arduo proceso de formulación, negociación y seguimiento que llevó varios años- a saber: la obtención de la Personalidad Jurídica Instrumental.

También se puntualiza sobre los factores del entorno que han estado presentes en los últimos dos años, especialmente de carácter económico, político y legal, lo mismo que en los resultados obtenidos de proyectos e iniciativas incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 y en el Presupuesto Nacional.

Se incorporan acciones producto de disposiciones de la Contraloría General de la República, CGR, de recomendaciones emanadas de la Auditoría Interna de la Presidencia de la República, así como de planteamientos surgidos de diversos estudios tales como la "Percepción de la Calidad de los Servicios Públicos".

Por supuesto que todos los resultados obtenidos obedecen a acciones contempladas en nuestro Plan Estratégico Institucional, con una Misión, Visión, Principios y Valores, Política de Calidad y Ejes Estratégicos que orientan, orde-

nan e integran nuestro quehacer institucional.

1. Gestión General y Análisis del Entorno

Personalidad Jurídica Instrumental

El 2011 deja una huella indeleble en la historia de la DGSC, la Comisión con Potestad Legislativa Plena Segunda de la Asamblea Legislativa aprobó, el 27 de julio del 2011, en Segundo Debate y por unanimidad, el Proyecto de Ley que agrega el Artículo 7 Bis al Estatuto de Servicio Civil, ESC, concediéndole la Personalidad Jurídica Instrumental a la DGSC. Este acontecimiento expresa la importancia que, para la gobernabilidad democrática costarricense, tiene nuestra institución en su calidad de órgano técnico rector de uno de los Regímenes de Empleo Público más consolidados en América Latina. Nuestra institución requería, como factor prioritario y determinante, disponer de sus propios recursos financieros y presupuestarios, en aras de ejercer con mayor efectividad sus competencias. Hoy, al disponer de Personalidad Jurídica Instrumental, la DGSC podrá actuar sin tener que depender de las vigentes vicisitudes políticas para obtener partidas presupuestarias más justas y objetivas que le faciliten cumplir, a cabalidad, su misión y, de paso, seguir incrementando, en la ciudadanía, su fe en una democracia sólida y consecuente con el principio

constitucional de igualdad de acceso a los puestos públicos.

Entorno económico, político y legal

Los dos últimos años han representado para la DGSC un duro reto, dado que las condiciones de su entorno económico, político y legal generaron fuertes restricciones que afectaron, de forma significativa, el poder cumplir con efectividad sus metas y proyectos establecidos. Para mitigar el efecto directo de tales factores, los que se describen a continuación, nuestra institución realizó un esfuerzo enorme que puso a prueba toda su experticia.

Decreto Ejecutivo No. 36320-MP-MTSS. El 21 de diciembre de 2010 el Gobierno de la República, firmó el **Decreto Ejecutivo No. 36320-MP-MTSS** en el que adicionó un párrafo al Artículo 11 del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, con el propósito de que quienes ocupaban un cargo en forma interina pudiesen aspirar a obtener la plaza en propiedad por una única vez. En este contexto, se resolvieron 2.206 nóminas para puestos vacantes, ocupados en forma interna por diversos funcionarios y funcionarias ubicados en los distintos Ministerios, Instituciones y Órganos Adscritos bajo el ámbito del RSC.

Directriz 13-H dirigida al sector público. La Directriz 13-H, firmada por la Presidenta Laura Chinchilla Miranda el 16 de febrero

del 2011 estableció, en lo que se refiere a políticas de recursos humanos, que a partir de la fecha de la publicación de la misma no se crearían plazas en el sector público, a excepción de las plazas de carácter policial de los diferentes cuerpos cubiertos por el Estatuto Policial. Adicionalmente la Directriz fijó que no se podrían utilizar las plazas que quedasen vacantes, salvo las relacionadas por el Estatuto Policial, las docentes del Ministerio de Educación Pública, MEP, y otros entes o instituciones. Indica, además, que no se llenarían las vacantes de naturaleza administrativa de los órganos desconcentrados.

Directriz para el control del gasto del sector público. A partir de esta Directriz, emitida por el Gobierno de la República a mediados del 2011, la DGSC, al igual que otras instituciones del Poder Ejecutivo, debieron readecuar su presupuesto de manera que pudiese cumplir, tanto con todas las obligaciones de ley y continuar con su labor de institución rectora del empleo dentro del RSC.

Creación de la comisión de coordinación técnica interinstitucional de planificación, programación y evaluación de la gestión institucional y sectorial del Poder Ejecutivo. Decreto No. 36901-H. Esta Comisión tendrá como objetivo coordinar y facilitar la uniformidad de los lineamientos e instrumentos que permitan la planificación, programación y evaluación de la gestión de ejecución presupuestaria, de con-

formidad con los alcances establecidos en las regulaciones de los Artículos 4, 55 y 56 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, y en sus distintos niveles: estratégico, sectorial e institucional.

Creación de Rectoría Política en materia de empleo público.

Con fecha 9 de noviembre del 2011, la Presidenta de la República firmó el Decreto N° 36857-MP-PLAN-H, publicado en La Gaceta N° 236 del 8 de diciembre del 2011, donde se asigna la rectoría política en materia de empleo del sector público a la Autoridad Presupuestaria, con el principal objetivo de proponer eficaces directrices y políticas en materia de empleo, salarios e incentivos para el sector público.

Proceso de Planificación Institucional

La DGSC ha venido mejorando y reforzando su proceso de Planificación Estratégica, cumpliendo con las directrices emitidas por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, y la Dirección General de Presupuesto Nacional. El proceso se ha enriquecido con una formulación, más completa y cuidadosa, de los planes Operativos de cada una de las Áreas funcionales con indicadores de cumplimiento, metas y plazos de ejecución. A continuación las declaratorias sustantivas incluidas dentro del Plan Estratégico Institucional 2011-2014.

Misión Institucional: Somos la Institución rectora de la Gestión de Recursos Humanos del RSC, que contribuye con la eficiencia de la Administración Pública y la gobernabilidad democrática de Costa Rica, inspirada en los principios de igualdad, publicidad, mérito y estabilidad.

Visión Institucional: En el 2015 seremos una Institución líder en la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública y reconocida internacionalmente por la prestación de servicios de calidad.

Política de Calidad: El equipo humano de la DGSC, como órgano rector, asume el compromiso de brindar asesoría y servicios de gestión en recursos humanos a la ciudadanía, funcionarios e instituciones públicas, de manera ágil, oportuna, transparente y cálida, comprometidos con la mejora continua y la gobernabilidad democrática.

Ejes y Objetivos Estratégicos

Eje 1: Modernización de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil

Objetivo Estratégico 1: Contribuir con la eficiencia de las instituciones cubiertas por el RSC, mediante la innovación de modelos, procesos e instrumentos.€€

Eje 2: Mejoramiento continuo de la Gestión de Recursos Humanos

en el RSC, bajo un Modelo de Gestión de Calidad.

Objetivo Estratégico 2: Optimizar la efectividad de los servicios brindados por la Dirección General de Servicio Civil.

Eje 3: Profesionalización del servidor público del RSC.

Objetivo Estratégico 3: Incrementar la empleabilidad de los servidores para mejorar la calidad de los servicios.

Principios: Efectividad, Estabilidad, Igualdad, Mérito, Publicidad

Valores: Compromiso, Equidad, Excelencia, Flexibilidad, Servicio, Solidaridad y Transparencia.

Disposiciones de la Contraloría General de la República, CGR

En relación con el Informe de la Contraloría General de la República FOE-PGAA-31-2010, de fecha 17 de diciembre del 2010, y en el que se establecen ocho disposiciones que son de acatamiento obligatorio por parte de la DGSC, se señala que nuestra institución le dio cabal cumplimiento a cada una de las mismas.

Por ejemplo:

- Se propuso ante la Presidencia de la República, los mecanismos de coordinación nece-

sarios para el cumplimiento de sus competencias técnicas.

- Se realizó un estudio sobre el funcionamiento de las Oficinas de Servicio Civil, OSC.
- Se definió e implementó el procedimiento para facultar y delegar, en las jefaturas de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, OGEREH, las competencias propias del Director General de Servicio Civil que así se determine.

Mecanismos de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción, MESISIC

La DGSC atendió el Informe de la Procuraduría General de la República, referente a los Mecanismos de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción, MESICIC, en todo lo concerniente a los planes de Acción que nuestra institución acordó llevar a cabo.

Relaciones internacionales

Además de las acciones que incidieron en el quehacer institucional a nivel nacional, la DGSC debió atender compromisos internacionales, con el propósito de fortalecer la función pública desde todas sus esferas: técnica, política, legal, eco-

nómica, de calidad y rendición de cuentas.

Seguimiento a acuerdos de reunión en San Salvador

Las Autoridades de Servicio Civil de Centroamérica, Panamá y República Dominicana se reunieron en la ciudad de San Salvador, República de El Salvador, los días 13 y 14 de diciembre del 2010, con el objetivo de asistir a tres actividades de suma importancia en el marco del fortalecimiento de la gestión del empleo público de la región y cuyas medidas se estarían desarrollando en los años 2011 y 2012.

Evento en Guatemala

Con el propósito de dar seguimiento a los acuerdos tomados durante el XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, realizado en Costa Rica en abril del 2010, se realizó la Tercera Reunión Intermedia de Autoridades de Servicio Civil y/o Función Pública, los días 5 y 6 de mayo del 2011 en Ciudad de Guatemala.

Curso Taller en República Dominicana

En agosto y setiembre del 2011 se llevó a cabo un Curso-Taller Internacional para la formación de autoridades de servicio civil, sobre la aplicación de la metodología para el diagnóstico de la implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Dicho evento fue organiza-

do por la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, y el Ministerio de Administración Pública, MAP, de República Dominicana. El fundamento que dio origen a esta actividad formativa es que la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD-ONU, 2003), constituye el documento normativo que ha orientado las reformas de la política de gestión de recursos humanos en los Estados Latinoamericanos desde hace casi una década.

Foro en El Salvador

En el marco de la Reunión de Directores de Servicio Civil de Centroamérica, Panamá y República Dominicana y del Foro Regional sobre Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI, realizados en San Salvador, El Salvador durante los días 29 y 30 de noviembre del 2011, se acordó la realización de un tercer Informe Barómetro sobre la Profesionalización de los Servicios Civiles en la Región. El Informe Barómetro constituye un novedoso aporte que da a conocer el estado de la profesionalización del empleo público en la región.

Compartiendo experiencias

A lo largo de estos dos años, funcionarios y funcionarias de la DGSC, así como de otras instituciones cubiertas por el RSC, participaron como moderadores, expositores y panelistas en diversos encuentros internacionales.

Participación en Comisiones Mixtas

- *Colombia.* Ejecución de dos proyectos: Gestión por Competencias y Diplomado Internacional en Gestión de Calidad denominado “Sector Público Eficiente y Mejora Continua”.
- *Chile.* Se presentó el proyecto “Seguimiento y Evaluación del Modelo para la Desconcentración de la Gestión de Recursos Humanos dentro del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica”.
- *México.* Se presentó el proyecto “Fortalecimiento de la Función Directiva en el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica”.
- *Acuerdo Marco de Cooperación con España.* Se presentaron las necesidades de la DGSC en relación a los temas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014. En negociación en MIDEPLAN y en la Cancillería de la República.
- *Programa de Cooperación Triangular España-Costa Rica.* Nuestras instituciones homólogas en El Salvador, República Dominicana y Panamá, solicitaron cooperación a la DGSC en el Marco de este programa. En estudio por parte del gobierno español.
- *Otras participaciones de la DGSC.* Se tuvo participación activa, por parte del Director General y la Subdirectora General, en la Comisión Negociadora de Salarios, en el Tribunal de Escalafón médico, en la Comisión de Coordinación de Administración Financiera, CCFA, y en la Comisión sobre Convenciones Colectivas.
- *Otras acciones.* Bajo la coordinación de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe, FUNDEMUCA, se recibió una misión de quince autoridades de gobiernos locales y miembros de la Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, con el objetivo de exponer los aspectos de organización y funcionamiento de la DGSC, como referente para la puesta en funcionamiento de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal de Honduras.

2. Organización del Trabajo, Gestión del Empleo y Gestión del Rendimiento

Concursos docentes: Administrativo Docente y Técnico Docente -Concursos Título II

El Concurso Técnico Administrativo Docente, TAD-001-2009, implicó la convocatoria de Jurados

Asesores (representantes de la Universidad de Costa Rica, UCR, Asociación Nacional de Educadores, ANDE, Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza, APSE, MEP, Colegio de Licenciados y Profesores, COLYPRO y DGSC), para analizar y aprobar las nuevas bases de selección que se utilizarían en el proceso de calificación de oferentes participantes, las que fueron aprobadas el 28 de junio del 2011.

De un total de 11.563 concursantes se procedió a revisar, depurar y digitar 5.432 expedientes pendientes de actualización, para luego realizar la calificación de sus ofertas, proceso que generó un total de 26.206 calificaciones en las distintas clases de puestos concursadas. También se llevó a cabo, en Carrera Docente, el Concurso de Religión - REL001-2011 – en el que participaron un total de 1.072 oferentes.

- *Evaluación del Desempeño. Aprobación de Nuevos Modelos.* A partir de la Resolución DG-304-2009 del 23 de octubre del 2009 y sus reformas, y hasta la fecha, el Área de Gestión de Recursos Humanos ha logrado concretar la aprobación de dieciocho Modelos Institucionales de Evaluación de Desempeño, y se tienen veinte restantes en revisión y ajuste. Además de los lineamientos generales emitidos para el diseño y modificación de Modelos Institucionales de Evaluación de Desempeño, en el 2011 se obtuvieron los primeros resultados del proceso de Evaluación de Desempeño que se valoraron a través de los cinco Componentes de Desempeño Genéricos a saber: Servicio al Usuario, Eficiencia, Competencia, Flexibilidad y Mérito; lo que permitió ver el comportamiento de cada uno de ellos en relación a los Estratos Ocupacionales.
- *Concurso 01-2011-Concursos Título I.* Congruente con las disposiciones establecidas en el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, se llevó a cabo el Concurso 01-2011, con el propósito de solventar el imperioso requerimiento de remozar los Registros de Elegibles vigentes en cerca de cincuenta y ocho grupos de especialidades, incluyendo subespecialidades. Se recibió una oferta que ronda los 28.000 oferentes que han ingresado al proceso de reclutamiento.
- *Modernización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, SIGEREH.* Con la finalidad de fortalecer el SIGEREH, se emitieron la Resolución DG-347-2011 (01-julio-2011), que establece las “Competencias comisionadas a los órganos e instancias constitutivos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil”, y la Resolución DG-315-2011 (08-

junio-2011), sobre las "Políticas de aplicación a los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos que operan en los Ministerios, Instituciones y Órganos adscritos según corresponda, cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento".

Por otro lado, con el objetivo de monitorear el nivel de progresión y mejoras en materia de Carrera Administrativa, se ha dado seguimiento a lo dispuesto en la Resolución DG-144-2009, logrando que las instituciones cubiertas por el RSC remitan, a la DGSC, la información requerida para la emisión del Índice de Fortalecimiento de la Carrera Administrativa, IDFCA, que permita visualizar y medir el avance, impulso, crecimiento y oportunidad que tienen los funcionarios cubiertos por el RSC para habilitar su derecho a la promoción por las vías normativas vigentes.

- *Consejo Técnico Consultivo de Recursos Humanos.* Para generar resultados articulados y sistémicos, se debe tomar decisiones que permitan desarrollar capacidades para preparar, a las instituciones que conforman el RSC, con herramientas útiles para enfrentar o beneficiarse, de forma más eficaz y eficiente, de los desafíos y oportunidades que se presenten en un medio ambiente altamente competitivo, dinámico y cambiante. Bajo ese esquema al interno del Consejo Técnico Consultivo

se desarrollaron, durante el 2010 y el 2011, una serie de actividades orientadas a velar por la eficiencia, la celeridad y la simplificación de los procesos del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

- *Automatización de las Pruebas de Idoneidad.* El Artículo 22 del Estatuto de Servicio Civil establece que la selección de personal, en el Título I, se hará por medio de pruebas de idoneidad a las que se admitirá únicamente a quienes satisfagan los requisitos que establece su Capítulo IV. De esta manera, los esfuerzos que se están llevando a cabo por la Unidad de Investigación y Desarrollo del Empleo del Área de Reclutamiento y Selección de esta Dirección General tienen, por objetivo principal, automatizar el proceso de aplicación de pruebas mediante la implementación de un sistema de votación de respuestas que los oferentes podrán utilizar con una serie de dispositivos remotos.
- *Simplificación de Trámites con la Modernización de los Manuales de Especialidades.* Como parte de las labores desarrolladas en el campo de sistematización y análisis ocupacional, se cuenta con la siguiente información relevante:
 - Un total de noventa y tres Estudios de Atinencias.

- Creación de Clases: Manual del Tribunal Administrativo de Transportes y la de Inspector de Inocuidad.
 - Creación y depuración de especialidades de los Títulos I y IV (también se suprimieron cincuenta y una especialidades del Título IV).
 - Emisión de resolución referente a la modificación del manual de cargos de servicio sin oposición.
 - Se declararon tres puestos de confianza.
- *Proyecto Estratégico N° 1. Desarrollo e Implementación de un Sistema Automatizado que permita la Generación de Estadísticas de Empleo Público (Expediente Electrónico).* Este Proyecto Estratégico tiene, como objetivo principal, fortalecer la toma de decisiones gerenciales de las entidades y órganos del Poder Ejecutivo, basada en almacenes de datos (Data Warehouse) con información sistemática y científicamente procesada, en materia de empleo público en el RSC. Esto implica la definición de variables necesarias que han de servir para implementar los cubos de información para la toma de decisiones estratégicas, tanto de las jefaturas de programas, subprogramas y otras jerarquías existentes en el Poder Ejecutivo, a nivel del RSC.
 - *Proyecto Estratégico N° 3. Estudio, Diseño e Implementación de Mejoras al Proceso de Elaboración de Ternas que Permita Incrementar la Cantidad de Ternas Resueltas.* Este proyecto, incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014, tiene como objetivo fundamental el impulsar la fijación de una Tasa Básica de Resolución de Nóminas de Candidatos Elegibles, emitidas por sector e institución demandante de requerimientos de personal bajo el Régimen de Servicio Civil, mediante la implementación de un proceso oportuno que considere los pedimentos de personal de las instituciones y dependencias con puestos bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.
 - *Proyecto Estratégico N° 4. Diseño e Implementación de un Modelo de Costeo por Proceso de los Principales Servicios que Brinda la Dirección General de Servicio Civil a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, OGERETH.* Este proyecto tiene, como propósito sustantivo, el poder disponer, al año 2014, de un modelo por costeo asociado a los principales servicios que la Dirección General brinda a las OGEREH.

- *Proyecto Estratégico N° 6. Diseño e Implementación de una Plataforma de Servicios y Atención al Cliente para la Dirección General de Servicio Civil.* Este proyecto busca el “Diseño e Implementación de una Plataforma de Servicio y Atención al Cliente”, entendida ésta como un instrumento para el mejoramiento del servicio que se brinda a las y los usuarios de la DGSC, desde una perspectiva de gestión de la calidad.
- *Proyecto Estratégico N° 7. Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para las Instituciones Cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.* En razón de la importancia que tiene el talento humano en las organizaciones del sector público, se hace imprescindible buscar nuevas formas de administración que coadyuven, a identificar y desarrollar, las capacidades que tiene cada persona de acuerdo a su cargo asignado. De ahí la importancia de desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias que permita, a las instituciones cubiertas por el ámbito del RSC, la identificación de perfiles ideales de puestos que fortalezcan la eficiencia y la eficacia de los servicios ofrecidos a todos los ciudadanos.
- *Acciones desarrolladas en el Marco de Convenios Interinstitucionales*
 - *Convenio SINAES (Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior).* Intercambio de información y divulgación a jóvenes colegiales (estudiantes de primer ingreso en la universidad para el 2012), en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Servicio Civil.
 - *Convenio INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos).* Desarrollo del “Curso básico de Estadística Aplicada”, con una duración de treinta y dos horas y la participación de catorce funcionarios de la DGSC.
 - *Convenio UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia).* Pasantía de un funcionario de la Unidad de Tecnologías de Infocomunicación, en el Programa de Aprendizaje en Línea de la UNED.
 - *Convenio INA (Instituto Nacional de Aprendizaje).* Este convenio, aunque ya terminó, permitió que dos funcionarios de nuestra institución participaran en una pasantía sobre experien-

- cias en el tema de *E-Learning*.
- *Convenio Instituto Británico*. Se otorgan quince becas anuales a los funcionarios del RSC.
 - *Convenio de Cooperación DGSC–UFAM-CENECOOP, R.L. (Dirección General de Servicio Civil, Universidad Fundepost/Alma Mater, Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa de Costa Rica)* Se realizó un taller de trabajo en equipo para treinta y dos funcionarios de la DGSC, dejando abierta la oportunidad para que los funcionarios, de dicha institución, realicen estudios universitarios de grado y de posgrado.
 - *Convenio IFAM (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal) (Adendum)*. Debido a la finalización del Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización FOMUDE-CR-17B/-310-99-0150, ocurrido el 24 de junio del 2011, y que fue suscrito entre el Gobierno de Costa Rica y la Unión Europea, UE, el IFAM asume los costos de las Cartas de Entendimiento suscritas en el marco de este proyecto por parte de la DGSC y las municipalidades.
 - *Cartas de Entendimiento de las Municipalidades de Esparza, San Carlos, Acosta, Heredia, y Naranjo*. La DGSC, en el marco del convenio de cooperación con el IFAM, brinda asesoría a las municipalidades en la elaboración de instrumentos para la estructura organizativa y de gestión de recursos humanos.
 - *Convenio Municipalidad de Alajuela*. Dicho convenio tiene, por objetivo principal, el dotar a la Municipalidad de Alajuela de instrumentos técnicos que les permita mejorar su competencia de servicio a la ciudadanía.

3. Gestión de la Compensación

Unificación de las Escalas Salariales

El Sistema INTEGRAL ha permitido al Gobierno Central una mayor agilidad y control de la erogación de su planilla. La DGSC, conectora de su importancia efectuó, en coordinación con el Ministerio de Hacienda, ajustes a la Escala de Sueldos de la Administración Pública, unificando e integrando los diferentes salarios que fija la Autoridad Presupuestaria, de tal forma que puedan ser ubicados dentro de una sola Escala de Sueldos.

Reestructuración de la Escala Salarial

Aunado a la unificación de la Escala Salarial, la DGSC también elaboró una propuesta de reestructuración de la Escala de Sueldos de la Autoridad Presupuestaria, la que debe ser analizada, tanto por nuestra institución como por el Ministerio de Hacienda, con el propósito de hacer efectiva su implementación durante el primer semestre del 2012.

Participación de la DGSC en INTEGRA, MEP Digital, Comisión Negociadora de Salarios y Comisión de Convenciones Colectivas

Es importante destacar la participación activa y permanente de esta Dirección General en el mantenimiento del Sistema INTEGRA y en el desarrollo de INTEGRA 2 y MEP-Digital, cuyo esfuerzo básicamente se ha dirigido al manejo de la Escala Salarial del sector público, a la autorización de incentivos salariales, al recargo de funciones, a sobresueldos, a incapacidades y a otros aspectos de carácter salarial, promoviendo con ello una mejor gestión de los recursos humanos y del presupuestario.

4. Gestión del Desarrollo de los Recursos Humanos

Capacitaciones y pasantías recibidas dentro y fuera del país

De manera visionaria el Gobierno de Costa Rica ha promovido, mediante la emisión de la legislación requerida, la participación de los funcionarios públicos en actividades de capacitación, concibiéndose éste como uno de los medios, más efectivos, para asegurar la formación permanente de recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el respectivo puesto de trabajo.

Diseño y Ejecución de Estrategias para el Desarrollo y Mejoramiento de las Competencias de los Funcionarios Cubiertos por el RSC, mediante la Aplicación de la Tecnología E-Learning

Este proyecto, de gran trascendencia a nivel del RSC, y que la DGSC ha venido trabajando desde el 2007, fue incluido como uno de nuestros compromisos en el Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014. Su meta principal es que al 2014 al menos un 2.5% de los servidores del RSC hayan utilizado la tecnología *E-Learning* para mejorar sus competencias laborales.

Estudios de Impacto de la Capacitación

Se avanzó en el diseño de la investigación y la recolección de información. El término del proyecto está definido para diciembre del 2014.

Informe de Estado de la Capacitación y Elaboración de Estadísticas

Se diseñó e implementó un sistema de información trimestral del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil, SUCADES, sobre el comportamiento de las actividades de formación dentro y fuera del subsistema, así como información presupuestal relevante.

Simplificación de trámites (FOCAPS)

Se encuentra, en una fase de desarrollo, la elaboración de formularios electrónicos de Capacitación (FOCAPS), empleados para incentivar la gestión pública a través del uso de técnicas y medios electrónicos.

Día de la Capacitación (3 de noviembre)

Por tercer año consecutivo la DGSC, a través del Centro de Capacitación y Desarrollo, y en coordinación con el Consejo de Capacitación,

celebró el día de la Capacitación. Dicho evento, efectuado en las instalaciones del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas, contó con la asistencia de aproximadamente setenta funcionarios y funcionarias de la administración pública.

5. Gestión de la Calidad, Investigación y Tecnologías de la Infocomunicación

Tecnologías de Infocomunicación

En materia de Tecnologías de Infocomunicación se trabajó en varios proyectos e iniciativas estratégicas dentro de las cuales se rescatan: el Sistema Automatizado de Gestión del Talento Humano y del Empleo, SAGETH, y el Proyecto para la implementación de capacitación virtual *E-Learning*. El SAGETH ha demandado una importante asignación de recursos, principalmente informáticos, que han permitido darle mejora y mantenimiento efectivo a sus Módulos de Reclutamiento y Selección de Personal, Clasificación y Valoración. Con lo anterior se logró modernizar aún más dicho Sistema, de manera que, a la par de ajustar inconsistencias que surgieron durante su desarrollo original, también, incorpora nuevas aplicaciones informáticas, orientadas a seguir posicionando la gestión de los recursos humanos del Poder Ejecutivo en la estrategia gerencial de las instituciones reguladas por el RSC.

Investigaciones llevadas a cabo

La Unidad de Investigación y Desarrollo, UNIDE, y sus homólogas, vienen emprendiendo una serie de esfuerzos para atender las necesidades de investigaciones, con el objetivo de adquirir nuevos conocimientos y direccionarlos hacia una utilización más efectiva de resultados que permitan mejorar la calidad de servicios que brinda la institución. En este sentido, se han desarrollado, durante los años 2011 y 2012, los siguientes proyectos investigativos:

- Rectoría técnica y eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos en el RSC.
- Imagen de la DGSC según la percepción de los usuarios externos.
- Rectoría política en el empleo público costarricense.
- Validación del Perfil de competencias generales del funcionario público del RSC.
- Diagnóstico sobre la vivencia de valores en la DGSC.
- Diagnóstico sobre la situación de las Unidades de Investigación y Desarrollo, UIDE y la labor investigativa en la DGSC.

Gestión de Calidad

En el Sistema de Gestión de la Calidad se lograron avances relacionados con la aprobación del Manual de Calidad Institucional y la Política de Calidad. Se formularon procesos y se diseñaron procedimientos, instrucciones y formularios. De igual manera, se llevaron a cabo programas de formación y capacitación que incluyen: seminarios, talleres, pasantías y otros, tanto en nuestro país como fuera de nuestras fronteras. En la actualidad se está desarrollando un proyecto para la implementación del Sistema en el 2012.

Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública. De acuerdo con el Decreto Ejecutivo N° 35925 – MP-PLAN, nuestra institución ha mantenido una amplia participación dentro del Comité Técnico y los Equipos Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias, conformado por la DGSC y MIDEPLAN. Once servidores de nuestra institución llevan a cabo un importantísimo aporte en todo este proceso que incluye:

- Administración para el otorgamiento anual del Premio y Reconocimiento.

- Confección y aprobación de bases metodológicas y manuales.
- Asesoramiento a evaluadores, jurado e instituciones participantes.
- Divulgación mediante presentaciones, charlas y reuniones.

Sistema Institucional de Control Interno y Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI

Entre marzo y junio del 2011 se llevó a cabo la IV Auto Evaluación del Sistema de Control Interno, aplicando una metodología de valoración revisada y mejorada, tomando como base las directrices y normativa formulada por la CGR, lo mismo que nuestra propia experiencia de cinco años en dicha materia. De igual manera, y después de un trabajo arduo de más de un año, la DGSC pudo establecer su marco instrumental de aplicabilidad del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI, llevando a cabo su primera valoración en noviembre del 2011.

Investigación sobre la percepción de los servicios que brindan las Áreas de la Dirección General de Servicio Civil

En el 2011, y como parte de las acciones que ha definido llevar a cabo la DGSC para medir su grado de posicionamiento e imagen, la

Contraloría de Servicios llevó a cabo un estudio para determinar, en el proceso de Reclutamiento del Área de Reclutamiento y Selección de Personal, precisamente cuál es la percepción que tienen los clientes o usuarios sobre los servicios recibidos por dicha dependencia.

Participación de la DGSC en el Comité Directivo y en el Técnico Funcional de INTEGRA, en el Comité de Seguimiento, en el Equipo de Expertos Funcionales y en el Comité MEP-Digital

La DGSC, como órgano rector de la Gestión de Recursos Humanos del RSC, es parte del Comité Directivo del Sistema INTEGRA, del Comité Técnico Funcional de INTEGRA, CTF, del Comité de Seguimiento y Control, así como de Equipos de Expertos Funcionales, responsables de administrar el desarrollo de la plataforma INTEGRA a tecnología de punta. En su primera fase se proyecta incorporar funcionalidades para lograr la integración del MEP y, por tanto, mejorar los servicios tecnológicos que brinda su sistema informático actual.

6. Otras gestiones institucionales

Foro del Instituto de Capacitación de la Universidad Estatal a Distancia, UNED

Como una forma de apoyar y destacar el trabajo desarrollado por

el Área de Apoyo al Sector Descentralizado, el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local de la UNED hace partícipe, a los funcionarios de esa Área, en el Foro Internacional de Experiencias Educativas en el Ámbito Municipal, realizado en el Hotel Crowne Plaza Corobicí, los días 8 y 9 de setiembre del 2011.

***Aplicación de la Metodología
Norma ITE-ISO-IWA-42010
para los Gobiernos Locales***

El Área de Apoyo al Sector Descentralizado se abocó, durante el 2011 y con el apoyo de los gobiernos locales, a estudiar, adaptar e implementar la norma IWA 4 (International Workgroup Agreement), que se dedica justamente a desarrollar un modelo integral de medición en la Gestión de los Gobiernos Locales a nivel mundial.

***Gestión del Proyecto de
Construcción de un Nuevo
Edificio para la Dirección General
de Servicio Civil. Proyecto
Estratégico N° 5***

La carencia de espacio adecuado para el desarrollo óptimo del trabajo de los funcionarios y funcionarias de esta Dirección General, lleva a desarrollar e inscribir, durante el 2011, el perfil del proyecto para la construcción y equipamiento de un edificio para la DGSC. Se están valorando dos posibles opciones para desarrollar esta iniciativa a saber:

- Proyecto de la Segunda Vicepresidencia de la República, el que involucra la posibilidad de construir edificios para seis ministerios y la DGSC, el que contemplaba diversas opciones y un financiamiento del Banco de Costa Rica, BCR.
- Iniciativa privada que se gestiona a través del Consejo Nacional de Concesiones, CNC.

7. Conclusiones y recomendaciones

- La DGSC alcanzó un Objetivo Trascendental, a saber, el Disponer de Personalidad Jurídica Instrumental. Tal logro, tan relevante, debe verse cristalizado con la ejecución de acciones que permitan su efectiva funcionalidad.
- Los satisfactorios logros alcanzados en las Acciones Sustantivas y los Proyectos Estratégicos incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo, en Presupuesto Nacional, en los Informes de la Contraloría General de la República y la Auditoría de la Presidencia de la República y, por supuesto, en nuestro Plan Estratégico Institucional, deben ser vistos con optimismo pero, de igual forma, con prudencia. Con optimismo pues en medio de grandes limitaciones presupuestarias y un entorno “com-

- plicado”, se sacaron importantes tareas adelante. Prudencia y reserva dado que por las condiciones actuales imperantes de restricción del gasto público, la situación fiscal y el déficit interno de nuestro país, aunado a las condiciones que se proyectan para todo el 2012, el cumplimiento de metas contempla altas limitaciones financieras y elevados niveles de riesgo asociados.
- Con base en lo antes indicado, es indispensable, por tanto, una valoración minuciosa de las prioridades institucionales y sus capacidades internas, lo mismo que una identificación puntual sobre aquellas acciones o iniciativas, iniciadas o no, que generen mayor valor agregado o impacto a nuestros usuarios internos y a la ciudadanía en general.
 - Es indispensable, cuando las entidades gubernamentales aplican fuertes políticas de restricción financieras y presupuestarias, que la DGSC continúe y refuerce, a través de la Unidad de Cooperación Internacional, una estrategia agresiva de gestión que permitan la obtención de convenios, alianzas (joint venture) o acuerdos de cooperación con entidades nacionales o internacionales, de tal forma que se disponga de soporte técnico, asesoría o ayuda económica para sostener y finalizar acciones sustantivas que, por su impacto, se deben ejecutar.
 - Los procesos de Planificación Estratégica, Gestión de Calidad y Control Interno se deben reforzar, pero sobre la base de medir primero, de forma, rigurosa y sistemática, su efectividad actual.
 - Las iniciativas orientadas a la capacitación del personal, al mejoramiento tecnológico, la investigación y la innovación deben ser prioridades institucionales, independientemente de las limitaciones o restricciones existentes en recursos de diversa índole. La estrategia y los esfuerzos orientados a la obtención de cooperación nacional o internacional deben, necesariamente, centrarse en tales puntos estratégicos.
 - La DGSC pondrá especial énfasis en la valoración de los resultados que se desprenden del Barómetro de Servicio Civil 2012, incorporando, en un trabajo conjunto coordinado con Ministerios y Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, acciones específicas en áreas de mejora.
 - Será siempre nuestra preocupación la circunstancia de que más del 50% del personal docente se encuentra interino, y muchos casos en circunstan-

cias que consideramos innecesarias, lo que deja a un importantísimo segmento de funcionarios públicos en extrema vulnerabilidad ante las presiones políticas y de otro tipo. La lucha por la puesta en funcionamiento del nuevo sistema informático denominado INTEGRA II, durante el 2012, podría ir subsanando este problema, al procurar hacer más transparente la gestión.

- Es indispensable tener presente, como aspecto fundamental, que para poder alcanzar los objetivos y metas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y en cada uno de los Planes Institucionales, es preciso contar con personal altamente capacitado y

motivado. Por consiguiente, el tema del Talento Humano, del Empleo Público y la profesionalización de sus servidores y servidoras deberá ser parte de la agenda nacional.

- Es recomendable que podamos emular al Servicio Civil francés, el que ha fortalecido los entes responsables de la selección de personal partiendo de la premisa: “si ha de reducirse el Estado, se requiere un esfuerzo aún mayor en la selección de sus agentes, quienes estarán al servicio de la ciudadanía por treinta o cuarenta años”. Por eso se debe buscar a los mejores, remunerándolos adecuadamente y motivándolos para mantenerse en el Estado ◇