

# Implicaciones de la apertura comercial para el Régimen de Servicio Civil\*

Alberto Delgado Paniagua\*\*

INVESTIGACIÓN QUE PLANTEA LA ASOCIACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA PRAGMÁTICA, ENTRE LA APERTURA COMERCIAL EN LA ECONOMÍA Y SU URGENTE RECLAMO DE MAYORES Y MEJORES CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD, CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ESTADO Y, MÁS ESPECÍFICAMENTE, EN LAS INSTITUCIONES CUBIERTAS POR EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL, RSC, IDENTIFICANDO LOS PRINCIPALES DESAFÍOS.

PALABRAS CLAVES: COMERCIO / RECURSOS HUMANOS / COMPETITIVIDAD

## De la globalización al Régimen del Servicio Civil

El proceso de *globalización* se ha manifestado de varias formas, una de las más visibles ha sido la apertura comercial, que para mu-

chos países de la región centroamericana y del Caribe, se ha traducido en acuerdos puntuales, tratados bilaterales y multilaterales. De una forma u otra, la apertura comercial e incluso su ausencia, ha estado moldeando el desarrollo económico de estos países.

\* Ganador de la Primera Mención Honorífica al Premio ICAP a la Investigación en Administración Pública, 2008, otorgado en el marco de la celebración del XIV Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana, Santo Domingo, República Dominicana, 16 de julio del 2008.

\*\* MSc. en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas y MSc. en Economía con énfasis en Economía de la Regulación. Funcionario del Área de Desarrollo Estratégico, Unidad de Investigación y Desarrollo, Dirección General de Servicio Civil, DGSC, Costa Rica.

Recibido: 29 de febrero del 2008.

Aceptado: 2 de setiembre del 2008.

Ante esta situación, los responsables de los Regímenes de Servicio Civil, RSC, deben saber leer las implicaciones de este fenómeno en su quehacer, con el propósito de responder con eficiencia y eficacia a los nuevos desafíos que la sociedad plantea, lo cual es el objeto del presente trabajo.

Por motivos de extensión, el tema se plantea para el caso concreto de Costa Rica, pero tratando, hasta donde resulte factible, que su abordaje sea tan abierto y pueda ser

útil para realidades cercanas, como lo son los casos de las hermanas naciones centroamericanas, Panamá y República Dominicana, toda cuenta que las realidades internas y los procesos de apertura vividos en estos países, si bien no son idénticos, sí son similares.

La investigación inicia con la identificación de las principales manifestaciones de la apertura comercial en la economía costarricense, como lo es el urgente reclamo de mayores y mejores condiciones de competitividad, para luego asociarlas, desde una perspectiva pragmática, con la actividad sustantiva de la gestión del talento humano en el Estado y, más específicamente, en las instituciones cubiertas por el RSC, con la finalidad de plantear los principales desafíos que para este Régimen produce este fenómeno, muchos de los cuales están asociados con la productividad.

La identificación de los antecedentes de la apertura comercial, se realiza principalmente con fuentes documentales; para la asociación con la gestión del talento humano se combina el apoyo documental con el análisis del acontecer noticioso de los últimos meses y, para el planteamiento de los desafíos para el RSC, se agregó el aporte directo de expertos conocedores del tema, particularmente del RSC. Con esto se ha tratado de dar un adecuado respaldo a la información que sirve

de base a la investigación, a la vez que se le dota de la flexibilidad y actualidad necesarias para responder a la expectativa que implica estudiar un tema de tanta vigencia, que además está orientado hacia el futuro cercano.

El estudio parte de que la apertura comercial es una realidad, como apunta Cascante (2007), al referirse a la calificación obtenida por Costa Rica en el Índice Mundial de Globalización, IMG, durante el 2007:

*“Según este Índice, Costa Rica ocupa el puesto 39 [de un total mundial de 72 naciones consideradas] solo superado por Panamá. En relación con las nueve restantes economías latinoamericanas consideradas por el IMG 2007, Costa Rica está por encima de Chile (39), México (49), Colombia (50), Argentina (54), Perú (58), Brazil (sic) (67), Venezuela (68), liderando en áreas tales como contactos personales y conectividad tecnológica. Tal mención es la segunda que recibe Costa Rica, toda vez que en noviembre de 2007 la organización Latin Business Chronicle ubicó a Costa Rica en el puesto 2 en el Índice Latinoamericano de Globalización 2007, seguida por Nicaragua (5), El Salvador (7), Guatemala (14)”<sup>1</sup>.*

Por lo tanto, no se cuestiona si la apertura se va a dar o si es positi-

---

1. Cascante, E. (2007, 30 de diciembre). Globalización en marcha. *La Nación*. p. 21A.

va o negativa, sino que se asume su existencia y a partir de ello, se escudriñan los desafíos para el RSC, haciendo énfasis en el funcionario público y no necesariamente en las instituciones donde trabaja; igualmente la atención se dirige hacia la apertura comercial en general, y no indefectiblemente a un tratado de libre comercio en particular.

La apertura también genera desafíos para la institucionalidad nacional que superan en mucho los ámbitos del RSC. Por ejemplo, en Costa Rica, ante las dificultades del sistema político regular de aprobar por las vías parlamentarias normales un tratado comercial (el caso del Tratado de Libre Comercio con República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos, también conocido por sus siglas en inglés como CAFTA), en octubre del 2007 se tuvo que someter a una consulta popular, y aún después de que en este referéndum se aprobara, el país ha tenido que invertir varios meses en un proceso de discusión de leyes complementarias que, ha consumido muchos meses.<sup>2</sup>

Esta característica de Costa Rica, de extenderse en discusiones sobre asuntos estratégicos, contrasta con situaciones como la del vecino Panamá, donde el Presidente anunció el 24 de mayo del 2006 la

---

2. Al momento de edición de este trabajo, octubre del 2008, Costa Rica ha pedido dos prórrogas para implementar el CAFTA, y aún esta pendiente de aprobación final (segundo debate) en la Asamblea Legislativa, la última ley necesaria para la entrada en vigencia del tratado.

decisión de ampliar el Canal, lo que se aprobó por referendo el 22 de octubre del 2006 y para el 3 de setiembre del 2007 se da inicio a la construcción de esta obra, por un valor que supera los \$5.000 millones. Es decir, mientras en Costa Rica se discuten, más extensiva que intensivamente, asuntos de importancia media en el contexto histórico del desarrollo, se tienen vecinos que toman decisiones realmente de avanzada en el devenir de los tiempos y proceden a su ejecución.

Por los alcances de la investigación, estos desafíos nacionales, así como los pertinentes al sector privado, quedan excluidos del análisis, sin que por ello se omita que la resolución de los mismos, como parte de la realidad única temporal del país, son necesarios para el desempeño competitivo de Costa Rica en el concierto económico mundial. No obstante, como ya se ha venido esbozando, la discusión sobre competitividad sí se aborda, particularmente en lo relativo a la gestión del talento humano.

Para el presente trabajo, se parte de la acepción económica del término globalización, en tanto apertura comercial, entendiéndose ésta como la *“Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”* (Real Academia Española, 2001, p. 1139). Definición que, al ampliarla en su dimensión social, cultural y funcional, permiten llegar a afirmar que:

*“Entendemos el fenómeno de la globalización, como un proceso, por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, mediante transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan carácter global. El énfasis de la globalización está puesto en el comercio internacional y el intercambio cultural.”*

*“La práctica de Recursos Humanos en las diferentes latitudes del planeta no puede, en consecuencia, tratarse como un compartimiento aislado de ese entorno global en el que tienen lugar las relaciones empresariales y las funciones públicas de los países de diversas condiciones geopolíticas, económicas, sociales y culturales. Quiérase o no, el talento humano constituye una realidad inserta en paradigmas más amplios, sin los cuales no podría explicarse, contextualizarse, ni gestionarse, para ponerlo al servicio de la estrategia y los objetivos de organización alguna.” (Arguedas, 2008, p. 5).*

Por otro lado, el RSC se identifica con la especificación que plantea el Título XV de la Constitución Política:

*“Artículo 191º. Un estatuto de servicio civil regulará las relaciones entre el Estado y los*

*servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración.*

*Artículo 192º. Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que expresa la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos.” (Costa Rica, 1949, p. 69).*

Los artículos constitucionales citados, son retomados más adelante en cuanto a la independencia del Régimen, la trascendencia del concepto de eficiencia, las deducciones a partir de la idoneidad comprobada, particularmente en una dimensión permanente que permite llegar hasta la noción de empleabilidad como contraposición a la estabilidad, todo lo que en conjunto contribuye a la mayor competitividad, reclamada a la función pública de cara a la apertura comercial.

Por su parte, la Dirección General de Servicio Civil, DGSC, se visualiza como la institución rectora del Régimen de Servicio Civil en Costa Rica y como tal, es la:

*“encargada de orientar la aplicación de la doctrina, los principios, las normas estatutarias*

*y las políticas de Servicio Civil, en los diferentes organismos del Poder Ejecutivo, así como, de asesorar, controlar y mantener una posición de liderazgo técnico en la administración de personal de cada uno de ellos. En sentido más general, podemos decir que la Dirección General de Servicio Civil es la institución administradora del Régimen de Servicio Civil, en la medida que es la responsable de que sus principios doctrinarios, filosóficos, técnicos y jurídicos se desarrollen efectivamente en la práctica administrativa.”* (Ramírez, 2007, p. 13).

Como institución rectora y administradora del RSC, a la DGSC le corresponde ejercer el papel pionero en el planteamiento y desarrollo de iniciativas relativas a este Régimen. Por ello, para efectos del presente trabajo, las implicaciones de la apertura comercial en el RSC, se analizan en relación directa con la DGSC y los planteamientos respectivos, se esbozan en función de la realidad operativa de esta entidad, sin tolerar posiciones conformistas, sino por el contrario, enfrentándola constantemente a su autocuestionamiento.

### ***La posición oficial de la Dirección General de Servicio Civil***

Ante la apertura comercial, el Director General de Servicio Civil,

refiriéndose al lugar que le corresponde a la institución en el contexto de la globalización, ha manifestado que:

*“la Dirección General de Servicio Civil, como órgano encargado de regir las relaciones de empleo y la gestión de personas en el ámbito del Régimen de Servicio Civil, ha emprendido el reto de redimensionar el sistema de administración de recursos humanos de su ámbito, para adaptarlo a las necesidades y circunstancias actuales. La consecuencia teórica a que nos lleva este proceso de cambio es que las unidades de Recursos Humanos deben convertirse en proveedoras de servicios especializados para los directivos de la organización, que son sus clientes internos.”* (Arguedas, 2007, 6).

Dentro de esta concepción, lo que regularmente se ha considerado como las funciones de gestión del talento humano, por medio del debate, evolucionan para resurgir con nuevas actividades que respondan al reclamo de los tiempos y las circunstancias. De esta manera, la DGSC ha planteado entre sus prioridades, el diseño e implantación de un Modelo para la Desconcentración, Descentralización y Desregulación de la Gestión del Talento Humano, mismo que es consecuente con el Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón 2006-2010, que en su apartado sobre *Mejoras en áreas*

*críticas de servicio a la ciudadanía y a la actividad económica del país a cargo de dependencias del Poder Ejecutivo para agilizar, simplificar y elevar la calidad de dichos servicios, al referirse a la Dirección General de Servicio Civil, señala: “Su reforma tiende a su fortalecimiento como ente rector; a la descentralización y desregulación de los servicios; y a la implantación de un modelo de gestión del talento humano de acuerdo a las necesidades de la función pública”.* (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, 2006, p. 94).

La realización del diseño del citado Modelo, está amalgamada con otros dos proyectos: la *Implantación de un Sistema Automatizado de Gestión del Talento Humano y del Empleo y la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Servicio Público para la Modernización y Fortalecimiento de la DGSC y las instituciones públicas*. Sobre ellos se hará referencia más adelante. En su conjunto, estos proyectos están programados para que estén resueltos en los primeros meses del 2010.

En adición, es importante resaltar que para la celebración del 55 aniversario de la DGSC de Costa Rica, a realizarse el 30 de mayo del 2008, la institución ha establecido como tema central el *“Régimen de Servicio Civil como impulsor del desarrollo económico. Desafíos ante la*

*transformación del Estado y la Apertura Comercial”*. La definición de este tópico como eje temático, automáticamente implica la invitación a las Oficinas de Recursos Humanos dependientes del Régimen a realizar actividades alrededor del mismo y, a su vez, propiamente la DGSC organizará jornadas de discusión sobre este tema, en el marco de la celebración del día del funcionario público, que coincide con la fecha de este aniversario. De esta forma, se esperaría ahondar en las implicaciones que la apertura comercial tiene para el RSC y eventualmente identificar algunas acciones a seguir.

De lo expuesto, se tiene que aún con otros términos, la DGSC perfila el desarrollo de estrategias que señalan al incremento de la competitividad del país, en el tanto orienta la gestión del talento humano del RSC, hacia una mayor productividad. No obstante ello, más adelante se identifican puntos adicionales que deben sumarse a este esfuerzo del país para sobrellevar la apertura.

### ***La apertura en el contexto del Régimen del Servicio Civil***

Sandí (2008) señala que, entre los desafíos para la región centroamericana ante la globalización, están la adecuada gestión macroeconómica, la excelente lectura del entorno, el aumento en el gasto social y de infraestructura y mejorar la inversión en capital físico y humano,<sup>3</sup> lo que por su naturaleza, com-

---

3. Sandí, V. (2008, 9 de enero) Retos para países en desarrollo. *La Nación*. p. 27A.

prende la esencia de la gestión del RSC.

El alto potencial o valor del talento humano costarricense es abiertamente reconocido por empresas como Intel, cuando su Gerente de Relaciones Corporativas afirma que:

*“Hoy tenemos una megaplanta donde se producen los procesadores más poderosos y rápidos del mundo. Lograrlo no fue fácil, requería de la confianza de la corporación, pero gracias al recurso humano costarricense lo hicimos. (...) El país provee el 100% de la tecnología que vende Intel para que Internet funcione”.* (Blanco, citada por Fallas, 2007).<sup>4</sup>

Por otro lado, el estudio América Central: Crecimiento económico e integración, elaborado por el Fondo Monetario Internacional, FMI, concluye que:

*“Si las instituciones relacionadas con las empresas y la gobernabilidad mejoran su calidad (...) el crecimiento económico de Costa Rica crecería en 0,5 puntos porcentuales más cada año (...) la poca eficiencia de las instituciones de gobierno no ha permitido a*

*los países de la región beneficiarse de la gran apertura de la región”* (Ulett, 2007).<sup>5</sup>

Esta limitación en la eficiencia institucional también ha sido denunciada por Monge (2004) quien, al analizar los motivos por los que si bien Costa Rica tiene una mejor posición que sus vecinos centroamericanos, en su índice de competitividad es inferior a la de sus principales socios comerciales, agrega que esto se debe:

*“fundamentalmente a problemas de eficiencia de las instituciones públicas (...) [destaca la importancia de contar con] instituciones eficientes y estabilidad económica como requisitos necesarios para lograr tasas de crecimiento sostenidas por parte de países que, como Costa Rica, se encuentran implementando una estrategia de desarrollo basada en su integración a la economía mundial”* (p. 351).

En relación con la pertinencia de asociar el éxito de la apertura con el desempeño del RSC, se tienen experiencias geográfica y culturalmente distantes, como Asia oriental, donde se han identificado grados de desarrollo sostenido en su economía, asociados entre otros, con el desarrollo del talento humano y una burocracia eficiente. (Hirono, 1998, p. 169).

Se impone pues, visualizar al funcionario público con una perspec-

4. Blanco, K. Citada por Fallas H. (2007, 25 de diciembre) Talento local catapultó inversión de Intel. *La Nación*. p. 25A.

5. Ulett, L. (2007, 20 de julio) Mayor eficiencia de instituciones puede subir crecimiento en 0,5%. *La Nación*. San José, C. R. p. 26A.

tiva de avanzada, siendo parte de una elite, que no resta, sino que suma a la competitividad país, en la que contar con una profesión es apenas el punto de partida, donde no basta con ser multidisciplinario, sino que también se requiere ser *transdisciplinario*, es decir, que el abordaje de los temas corte más allá de una disciplina. Es a partir de ello que la gestión pública contribuirá a la economía del conocimiento, que más que en los bienes, se basa en los servicios y, por lo tanto, no requiere tanto de un profesional que salga de la universidad a aplicar un bien, sino que *“aplique saber al saber”*.

Por lo tanto, partiendo de que uno de los elementos determinantes (y probablemente el principal) para el éxito de la operación de las instituciones, es la gestión del talento humano y que el RSC precisamente gestiona el talento humano de una gran parte de las instituciones del país, a lo que se adiciona el hecho que el profesional costarricense es reconocido por su alto nivel de calidad; se concluye que el apoyo o la orientación adecuada a este personal para su eficiente desempeño en las instituciones, puede contribuir a formar parte de ese 0,5 puntos porcentuales de crecimiento anual en la producción, ya sea para satisfacer la demanda interna o para atender la externa de bienes y servicios y las exigencias del mercado abierto.

### ***La apertura comercial antes y durante los Tratados de Libre Comercio***

A partir del 2002, la negociación del Tratado de Libre Comercio, TLC, con República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos, CAFTA, ha puesto el tema de la apertura económica en un lugar privilegiado de la agenda nacional, sin embargo, la integración nacional con la economía internacional es un proceso que lleva varias décadas de gestación, donde lo particular de los últimos años, es que ha tomado un ritmo más acelerado y agresivo, tocando sectores que hasta ahora habían estado reservados y que, en alguna forma, la idiosincrasia nacional casi había asumido que no era viable cuestionar, tales como los monopolios estatales.

En ese sentido, Anabelle González (2005) plantea que:

*“Costa Rica forma parte desde hace más de cuarenta años de un esquema de integración económica con los demás países centroamericanos y tiene un convenio comercial que data de hace más de 30 años con Panamá (...) todos estos son, junto con los Acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) los principales instrumentos jurídicos de Costa Rica en el ámbito del comercio internacional” (p. 3).*



El primer tratado de libre comercio debidamente firmado, fue con México, y entró en vigencia desde enero de 1995; se caracterizó por estar suscrito entre dos países latinoamericanos en vías de desarrollo. En los años siguientes, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras también negociaron tratados similares con los vecinos aztecas.

La historia de los TLC continúa con la entrada en vigencia en febrero del 2002, del respectivo tratado entre Centroamérica y Chile. Este caso tiene la singularidad de que, a pesar de haber sido una negociación conjunta, la aplicación se hace de manera bilateral, es decir, individualmente, entre cada Nación centroamericana y Chile.

Apenas un par de meses después, en marzo del 2002, rige un nuevo tratado comercial, esta vez entre Centroamérica y República Dominicana, similar al tratado con México en cuanto a su negociación conjunta pero de aplicación bilateral.

El 2002 ha sido el año más productivo en implementación de tratados comerciales, pues para noviembre del mismo año, entró en vigencia el TLC entre Costa Rica y Canadá, que marcó el paso para firmar el primer acuerdo de este tipo con un país desarrollado, y que también dio pie a futuras negociaciones entre éste país del norte y las demás naciones centroamericanas.

Para Costa Rica, la firma del TLC con Canadá incluyó la negocia-

ción de otros dos acuerdos en materia laboral y ambiental, situación que le dio una nueva perspectiva de negociación a los tratados de apertura comercial y que puede ser muy útil en el contexto actual del 2008, en que se están dando negociaciones con miras a firmar un nuevo acuerdo comercial, esta vez con la Unión Europea, UE.

Para marzo del 2004, se finalizan las negociaciones de otro TLC, esta vez entre Costa Rica y la Comunidad del Caribe, CARICOM, que comprende a Trinidad y Tobago, Antigua y Barbuda, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Jamaica, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas y Surinam.

Tal como se señaló anteriormente, el TLC entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos, CAFTA, es el que ha dado más protagonismo al tema de la apertura comercial, tanto en su negociación entre el 2002-2004, como en su aprobación que, para el caso de Costa Rica, implicó la realización de un referéndum nacional el 7 de octubre del 2007, y cuyo proceso requirió una larga discusión de las doce leyes complementarias que están en trámite en la Asamblea Legislativa.

Costa Rica también ha manifestado su intención de entrar en negociaciones con el foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (Asia-Pacific Economic Cooperation), APEC, creado en 1989 y que en la actualidad comprende veintiún

economías que conforman el 56% de la producción mundial y el 46% del comercio global. Este foro se caracteriza porque sólo participan países que estén completamente comprometidos con el libre comercio, no tiene un tratado formal, sus decisiones se toman por consenso y funciona con base en declaraciones no vinculantes (Wikipedia, 2008).

Adicionalmente, se tiene un gran interés por parte de la UE en firmar un TLC con Centroamérica que, más que centrarse en los cuarenta millones de consumidores de esta región, está dirigido a los 816 millones de clientes potenciales que habitan en el resto de América, pues desde Centroamérica los europeos tendrían mayor facilidad para atender ese mercado, que si lo hace desde el otro lado del océano. Por eso la UE, antes de firmar cualquier Tratado de Libre Comercio con Centroamérica, lo que requieren es el libre tránsito de mercancías en la región, dado que como se ha indicado, el objetivo no es Centroamérica sino que es América como un todo, situación que hace prever la firma de un nuevo tratado comercial conjunto con el Istmo.

Para la segunda ronda de negociación con los europeos, por realizarse en Bruselas, Bélgica, del 25 al 29 de febrero del 2009, se han esbozado tres ejes temáticos, el comercial, el político y el de coope-

ración. En lo particular, para el RSC, revisten particular importancia los dos últimos por cuanto, según manifiesta el jefe negociador de la UE, en relación con estos ejes temáticos se verá:

*“En diálogo político, cómo se va a organizar ese diálogo en derechos humanos, desarrollo sostenible y buena gobernanza. Y en cooperación veremos textos sobre temas como democracia, derechos humanos, buena gobernanza, justicia, libertad y seguridad”* (Aguiar, 2008).<sup>6</sup>

Ante ello, los temas que se resuelvan en materia política y de cooperación pueden afectar, tanto el funcionamiento del RSC en cuanto a la concepción de buen gobierno, como las fuentes de cooperación que en algún momento han sido de utilidad para ciertos fines específicos.

Además, ya el Gobierno del Dr. Oscar Arias Sánchez ha hecho ver claramente su intención de entrar en negociación de un TLC con China, y así lo reconoció en la gira realizada entre el 20 y 29 de octubre del 2007 a las ferias de Cantón y Beijing, en las que cincuenta y tres empresas nacionales se hicieron presentes con sus productos, en un intento de acercarse a los 1.300 millones de consumidores de esa Nación. Como parte de la gira, se inauguró la oficina de la Promotora de Comercio Exterior, PROCOMER, en Beijing, que tiene entre sus fun-

---

6. Aguiar, J. Jefe negociador de la Unión Europea. *El Financiero* # 654 del 11-17 de febrero del 2008. p. 6.

ciones, impulsar la negociación de un tratado de libre comercio con China. (Delgado, 2007).

En este proceso de negociaciones internacionales, donde se han discutido y resuelto temas que trascienden lo comercial, no se ha identificado una posición activa de parte de los representantes del RSC, lo que representa un riesgo importante de que eventualmente se resuelvan asuntos que afecten a este Régimen sin que éste haya sido considerado. Pero, quizás lo más preocupante es que por la pasividad ante el tema, se hayan perdido oportunidades de mejora, que le puedan ser útiles al RSC para asumir el papel protagónico que le corresponde ejercer en el acontecer del empleo público, y la gestión del talento humano nacional, aprovechando la coyuntura de los tratados comerciales, que como se presenta en este trabajo, requieren múltiples aportes del citado Régimen. Superar esta omisión es el primer desafío para el RSC ante la apertura comercial con países de diferentes latitudes y dimensiones económicas.

Se concluye esta sección resaltando que el proceso de apertura comercial implica comprometer al país en un esfuerzo de competitividad internacional, del que la fuerza laboral del sector público no solo no está excluida, sino que necesariamente es invitada especial, pues por su condición estratégica en cuanto a potenciar la productividad país, resulta punto central para sobrellevar con éxito semejante aventura. Amén

de ello, el proceso de apertura también ofrece oportunidades de desarrollo para el RSC propiamente dicho, las que a la fecha no se identifica que hayan sido aprovechadas, dada su ausencia en las diversas mesas de negociaciones de los diferentes tratados comerciales, situación que conviene superar en el futuro inmediato.

### **Respecto a los recursos**

La escasez de recursos es la fuente del problema económico y, a partir de la cual se desarrolla toda la teoría económica. Por más que una nación cuente con recursos, necesariamente llega el momento que debe elegir entre atender (o al menos priorizar) algunas necesidades en perjuicio de otras. En el caso de Costa Rica, lamentablemente, el órgano rector del RSC, durante mucho tiempo apenas ha contado con el respaldo presupuestario básico para su operación, sin mayores posibilidades de desarrollo. Es así como, en promedio, durante los últimos tres años (2005, 2006 y 2007), el 84% del presupuesto ha respondido a salarios y un 8% a servicios, que básicamente consiste en el alquiler de las instalaciones que ocupa.

Con el 92% de los recursos comprometidos, el margen de maniobra para crecer o generar nuevas iniciativas, realmente resulta reducido. Por esto, a continuación se trata la necesidad de analizar la brecha

entre el valor y el precio (entiéndase las definiciones salariales); se agrega un apartado sobre la necesidad de distinguir y apoyar estrategias y la consecuencia que ello tiene en materia de recursos y, finalmente, se trata la urgente necesidad de invertir en investigación y desarrollo en talento humano, como estrategia ineludible para insertarse exitosamente en un mundo competitivo como lo es el globalizado.

### ***Brecha entre el valor y el precio***

El RSC tiene una alta ponderación teórica y jurídica en el Estado costarricense de derecho, tanto así que, como ya se mostró, está sustentando en los Artículos 191 y 192 de la Constitución Política y a partir de ahí, en una serie de leyes y decretos que lo regulan. Más aún, las resoluciones de la DGSC, si bien son de aplicación solo para las instituciones sujetas al Régimen, también sirven de referencia para muchas otras instituciones del sector público que no están dentro de su ámbito jurídico – administrativo, pero que han encontrado en el respaldo

técnico, legal y moral de la actuación de la DGSC, una base objetiva y confiable para resolver sus situaciones particulares.

Es así como, tanto por su origen como por sus implicaciones en la eficiencia administrativa de las instituciones públicas, la DGSC tiene un muy alto valor teórico y relevante posicionamiento social como institución fundamental para la gobernabilidad democrática, la profesionalización y transparencia de la función pública. Sin embargo, en materia remunerativa, el precio pagado a los servicios recibidos por este Régimen son significativamente inferiores a su valor real.

La necesidad de mejoras económicas en el RSC han sido reconocidas por el Ministro de Competitividad (Woodbridge, 2007), al señalar *“La competitividad depende de la infraestructura física y humana (...). Se debe capacitar a la gente y pagar mejores salarios”*.<sup>7</sup>

Por su parte, uno de los principales diarios de circulación nacional ha denunciado más abiertamente la inaceptable disparidad de niveles salariales en perjuicio de los trabaja-

---

7. Woodbridge, J. (2007, 24 de diciembre) Me están ahogando. *La Nación*. San José, Costa Rica. 25A.

dores del RSC,<sup>8</sup> de modo que, en un mismo país, que goza de altos niveles culturales y de desarrollo jurídico, se dan grandes brechas entre los salarios de los funcionarios que laboran en la gestión pública, ejerciendo cargos regulados por el RSC, frente a sus homólogos de otras instituciones estatales.

Como justificación (de esta injustificable disparidad), se dan argumentos diversos, particularmente conceptuales y teóricos que fundamentan las fijaciones salariales del sector privado en la preparación, capacidad, productividad, oferta y demanda laboral y del sector público en la relación estatutaria o las convenciones colectivas. Sin embargo,

---

8. "El Gobierno Central paga los peores salarios de todo el sector público (...) un estudio realizado recientemente por la Dirección General del Servicio Civil señala que las diferencias entre profesionales del Gobierno y los de otras entidades públicas van del 45% al 140% (...) Un licenciado en Derecho gana apenas \$466.000 mensuales en un ministerio. Pero la remuneración casi se duplica si labora en la Contraloría General de la República (\$800.000). ¿Por qué el INS le gira mensualmente más del doble a quien ocupa un puesto de jefatura (casi 2 millones de colones) mientras que a un puesto similar en un ministerio se le asigna \$800.000 mensuales? Según datos de noviembre del 2006, recabados por el Servicio Civil, los sueldos más elevados para un jefe de departamento se encuentra en la Contraloría General de la República, seguidos por el Tribunal Supremo de Elecciones, el INS, Banco Central y el ICE (...) Si los deberes y responsabilidad son similares, y si las condiciones personales de los trabajadores fueran iguales, los salarios deberían ser similares. Solo así se satisfarían los principios de igualdad y equidad."<sup>8</sup> (La Nación, 2007, 10 de setiembre, p. 48A).

estas argumentaciones le resultan de poca utilidad al funcionario público para enfrentar sus necesidades económicas y las de su familia.

Es entonces, cuando el funcionario, en su condición económica y familiar personal, voltea la mirada hacía otras opciones laborales y aparece el fantasma de la movilidad laboral por los pasillos de oficinas de ministerios y dependencias que salarialmente no son competitivas. Son estas mismas oficinas, a las que luego se pretende exigir altos niveles de eficiencia en la resolución de los asuntos que se le encomiendan, sin contar que constantemente pierden mucho del personal más calificado y que parte importante de su personal actual, son profesionales relativamente inexpertos que están desarrollando su *empleabilidad* (ver este concepto más adelante) para luego buscar otro mejor salario, es decir, que no necesariamente se han llegado a identificar con la razón de ser del servicio público que brindan. Urge agregar que, dentro de la racionalidad occidental, no hay motivo para censurar a un funcionario que aspire a una mejor condición económica para él y su familia.

Curiosamente, estas exacerbadas diferencias, en lo absoluto han sido objeto de limitación para que los más favorecidos por ellas, sigan abonándolas, sin reparo de las implicaciones que ello tenga para los habitantes, que de una forma u otra, acaban pagando sus altos salarios. Por ejemplo, a inicios del 2008, el Instituto Costarricense de Electrici-

dad, ICE, anunció el incremento de entre un 20% y un 40% del salario de sus gerentes, por considerar que los sueldos de estas posiciones estaban por debajo de los pagados en otras entidades, como las del sector financiero u otras empresas prestatarias de servicios similares. El sustento de este aumento se resume en que *“En un mercado de apertura, usted tiene que ser competitivo con el trabajo y con los salarios. Si usted ha creado y desarrollado profesionales de alta calidad, desearía que esa inversión no se le vaya.”*<sup>9</sup>

Esta argumentación y aumento de salarios los hace el ICE aún cuando para el 2007, su Presidente Ejecutivo tenía un salario de ¢3,6 millones, lo que supera en varias veces el mayor salario de las instituciones pertenecientes al RSC.

No se trata de negar aquí los argumentos, en este caso del ICE, para justificar los aumentos de salarios de sus gerentes, sino de llamar la atención sobre una incongruencia manifiesta, esto es que si estos argumentos son aplicables para esa entidad, con más razón lo son para los funcionarios de otras altas posiciones, que incluso tienen facultades de regulación sobre el mismo ICE, como el Ministerio de Ambiente y Energía, el Ministerio de Economía y el Ministerio de la Presidencia.

---

9. Oviedo, E. (2008, 8 de febrero). ICE sube entre 20% y 40% salario a gerentes. *La Nación*. p. 6A.

El tema también se puede ver desde la perspectiva de lucha contra la corrupción, pues mucho se habla en todo el medio nacional y en la teoría de gestión del talento humano en el servicio público, de la urgencia de combatir la corrupción, sin embargo, el impulso de las palabras se desvanece ante el primer ajuste presupuestario para dignificar los salarios de los funcionarios públicos, al grado de pretender implícitamente que la vocación de servicio público deba de ir aparejada a la vocación de filántropo, en el sentido de que debe ser el sector laboral de la sociedad que, aparte de estar dispuesto a trabajar eficientemente por el bien de su país, también debe de estar dispuesto a hacerlo a costa de someterse él y su familia, a subsistir en condiciones económicas, que implican renunciar a la posibilidad de ahorro, educación, vivienda, vacaciones anuales, vehículo, posibilidades a las que, los servidores de cierto rango de otras entidades del sector público, como ya se indicó, que no están sujetas al Régimen de Servicio Civil, sí aspiran y reclaman sin reparo de ninguna especie. Es decir, la lucha contra la corrupción debe considerar niveles básicos de equidad salarial entre funcionarios que realizan labores de naturaleza similar, con el propósito de evitar que discriminaciones sin ninguna justificación induzcan innecesariamente a tentaciones.

No obstante lo anterior, es más que rescatable el avance significativo que en esta materia se dio recientemente con la resolución DG-

280-2007 del 29 de noviembre del 2007, que considerando las investigaciones salariales de los grupos profesional y gerencial del Título I del Estatuto de Servicio Civil, se mostró un deterioro de las retribuciones de estos funcionarios y la Comisión de Política Salarial del Sector Público, acordó asignar a la Escala de Sueldos de la Administración Pública, las clases de puestos creadas mediante el Artículo 2º de la Resolución DG-279-2007, lo que implica la:

*“Implementación de un nuevo Modelo Ocupacional Salarial que permita un posicionamiento al Percentil 50 del Sector Público, de conformidad con los resultados del estudio y propuesta presentada por la Dirección General del Servicio Civil y Ministerio de Hacienda(...) La propuesta además contempla un cierre de brechas y posicionamiento de este sector profesional y gerencial que se pagarán de la siguiente forma: Percentil 30 en el primer semestre del año 2008, Percentil 35 en el segundo semestre del año 2008, Percentil 40 en el primer semestre del año 2009, Percentil*

*45 en el segundo semestre del año 2009, Percentil 50 en el primer semestre del año 2010.”(DGSC, 2007, p. 3).<sup>10</sup>*

En suma, con esta resolución, se pretende llevar los salarios de los profesionales del RSC que, en muchos casos, estaba por debajo del percentil 35, al menos al percentil 50, situación que merece la reiteración de afirmar que ha sido un logro excepcional en lo que a la historia del RSC respecta en las últimas décadas. Sin embargo, este éxito, más que dar por satisfecho el desafío, debe de servir de motivación, bajo la premisa de que *sí se puede*, para en un futuro, insistir en superar el percentil 50 y hacer que el ejercicio de la función pública, esté salarialmente valorado en consonancia con la ponderación que los fundamentos legales y normativos lo hacen.

Se concluye este apartado resaltando que, para que el RSC responda ante los altos niveles de eficacia y eficiencia que reclama el entorno competitivo impuesto por la apertura comercial, debe reconocerse la necesidad, de que la remuneración del talento humano destacado en las organizaciones bajo su cobertura esté acorde con estas expectativas. Por lo tanto, es imperativo una reforma de los regímenes salariales de todo el sector público, con la finalidad de que las diferencias estén debidamente justificadas por motivos de productividad, pero en igualdad de oportunidad para todos aquellos que laboran en el Estado, es decir,

---

10. Durante el proceso de edición para publicar el presente trabajo, se dio un asunto que conviene revelar, cual es que por sus implicaciones socio-económicas, esta iniciativa motivó que la Dirección General para la Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana, del Ministerio de Justicia, el 8 de abril del 2008, le entregara al Director General de la DGSC, el reconocimiento como “Constructor de Paz 2008”.

sin las condiciones de privilegio institucional actuales.

### ***Distinguiendo y apoyando estrategias***

Uno de los grandes problemas que se han identificado en la gestión pública, es la dificultad de que las instituciones centren la atención en las decisiones y acciones estratégicas que les permitan dar el salto cualitativo y cuantitativo que las condiciones cambiantes del mundo requieran. A esta situación hace alusión el Ministro de Competitividad cuando afirma que *“En esa Institución [refiriéndose a la Secretaría Técnica Ambiental, SETENA], se le da igual importancia al permiso para construir un gallinero de 25 gallinas que el dragado del muelle de Caldera”*. (Woodbridge, 2007, 24 de diciembre).<sup>11</sup>

La alta congestión de labores de diversa cuantía e impacto, en una condición de limitación de recursos, atenta contra la eficiencia de la gestión de cualquier institución y, por consiguiente, limita su capacidad para responder a los agresivos desafíos que le plantea el entorno.

La DGSC también ha sufrido este fenómeno de dispersión y saturación, lo que ha motivado que en febrero del 2008, se realizara una

Reformulación del Plan Institucional 2008-2010, que comprendió un replanteamiento de todas las estrategias, compromisos, proyectos y acciones estratégicas y operativas, con el propósito de darles una mayor coordinación y hacer un mejor uso de los limitados recursos disponibles.

Retomando el ejemplo citado de SETENA, se tiene que esta entidad, ha contado con la suerte de que en el 2007 fue *descubierta* en la conciencia gubernamental como una entidad esencial para el desarrollo costarricense, y del cual en mucho depende la competitividad nacional, por lo que se le aprobó un incremento del 147% en su presupuesto y se le aumentó el personal en un 75%.

La insistencia en referirse al caso de SETENA, está en que las justificaciones esbozadas para respaldar el fuerte apoyo que se le ha dado, son igualmente válidas para la DGSC, pues se argumenta que se pretende que sea una institución lo suficientemente fuerte para garantizar el desarrollo y atender las demandas del ritmo de aumento de la inversión extranjera, por lo que se mejoró el equipo tecnológico, se aumentaron los salarios, se reforzó la capacitación al personal, y se redujeron los trámites. Todo esto por cuanto mientras Costa Rica vivía un proceso de desarrollo y crecimiento, la institución se había quedado sin capacidad para tramitar todas las

---

11. Woodbridge, J. (2007, 24 de diciembre). Caos estatal asfixia a Ministro de la Competitividad. *La Nación*. 25A.



demandas que se le hacían. (Herrera, 2007, 21 de agosto, p.26A).<sup>12</sup>

Por ello, un importante desafío para la DGSC consiste en su visualización y proyección como parte activa del desempeño económico nacional, ello sin perder la perspectiva de su naturaleza sustantiva que, al centrarse en el talento humano, atiende el componente productivo más valioso de cualquier país, y que requiere la correcta valoración del ingreso (entiéndase *ingreso económico-social*) generado por la DGSC, lo que le permitirá demostrar, que es una institución altamente rentable desde *la perspectiva económico-social*.

Este tema es atendido por la teoría económica como la *Internalización de Externalidades Positivas*, que consiste en computar las consecuencias favorables para un tercero (ejemplo la sociedad), de una acción ante un cliente (interno o externo), realizada por un agente económico (en este caso la DGSC) y cuyos beneficios regularmente no se reflejan exacta y transparentemente como parte de los resultados positivos del accionar de este agente.

La adecuada interpretación de esta realidad económica subyacente que, con demasiada frecuencia, es omitida puede apoyar la labor sustantiva o, eventualmente, reorientarla para ser más eficiente en cuanto a

---

12. Herrera, M. (2007, 21 de agosto). SETENA se fortalecerá para controlar impacto ambiental. *La Nación*. p. 32A.

los servicios ofrecidos. Una de las implicaciones de aprender a hablar en este lenguaje de rentabilidad institucional, es que se mejora la capacidad propositiva de presupuesto, con lo se incrementan las probabilidades de que las autoridades económicas ponderen más y mejor, la importancia de destinar recursos a la DGSC.

Consecuentemente, en este apartado, el desafío identificado para el RSC consiste en lograr para el ente responsable de su administración, es decir, la DGSC, las mejoras presupuestarias necesarias para replantear su funcionamiento en el nivel estratégico que exigen las condiciones actuales, tal como en su campo lo ha logrado la entidad usada como ejemplo (SETENA), con motivaciones que son igualmente válidas para la DGSC, en el tanto que, como institución, también está llamada a trabajar al más alto nivel en el desarrollo de la competitividad internacional del país ante la apertura comercial.

### **Inversión en investigación y desarrollo**

Los dos apartados anteriores, *Brecha entre el valor y el precio* y *Distinguiendo y apoyando estrategias*, tienen en común el planteamiento de la necesidad de invertir más recursos económicos en el RSC para responder a las implicaciones de la apertura económica. El presente apartado *Inversión en investiga-*

*ción y desarrollo* completa la trilogía de requerimientos de recursos, esta vez ya no referido a la remuneración de los funcionarios públicos ni a la inversión en la necesidades estructurales del Régimen de Servicio Público, sino más bien, a la orientación interna de parte de esos recursos en lo que está identificado como motor del desarrollo.

*“La creciente competencia internacional no es el mero resultado de la existencia de menos barreras al comercio. Otro factor importante es el acelerado ritmo de inversión e innovación. Los cambios tecnológicos y sociales se han acelerado en las últimas décadas, período en el cual los países de altos ingresos gastaron de 2 a 3 por ciento o más de su PNB en investigación y desarrollo. (Streeten, 1998, p. 151).*

Se pueden encontrar múltiples argumentos y demostraciones de la relación entre competitividad y crecimiento con la investigación y desarrollo, donde los porcentajes sugeridos de inversión fluctúan del 1 al 7%. Pero, para fines prácticos, siguiendo la referencia anterior se tiene que, en el caso de la DGSC, que cuenta con 181 funcionarios activos, ello implica que solo en el Órgano Rector del Régimen del Servicio Civil de Costa Rica destinarían entre 3,6 y 5,4 funcionarios a tiempo completo a la investigación y desarrollo.

Si este esfuerzo se pudiera materializar y extender a las demás instituciones homólogas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, se podría crear una valiosa red de aproximadamente treinta y dos investigadores regionales en materia de gestión del talento humano, dedicados a tiempo completo, que permitieran generar iniciativas atinentes para satisfacer la mayoría de los problemas a que se enfrenta el Servicio Civil en la región. Este es pues, otro desafío para el RSC.

Por lo tanto, ya sea desde la perspectiva de la asignación presupuestaria, la necesidad de afinar estrategias a atender con este presupuesto, o de los recursos destinados a investigación, el tema de la suficiente dotación de recursos, es materia urgente que debe atender y resolver la DGSC, sin que ello signifique traicionar su vocación humanista por una economicista, sino simplemente adaptarla para reconocer las realidades en las que se desenvuelve, y qué necesita para ser efectiva en su misión.

## **Capacitación**

La excelencia en la gestión pública, más que una aspiración, debe de verse como un derecho de los habitantes y un deber de los funcionarios. Se usa el término excelencia en el tanto que su connotación es lo suficientemente amplia como

para comprender la eficacia, eficiencia, ejecutividad, calidad y otros adjetivos cuya implementación en la institucionalidad nacional, puedan ser factores coadyuvantes y determinantes para alcanzar la competitividad que el país requiere en el agresivo mercado abierto. En esta visión, ningún nivel de mediocridad es aceptable, por el contrario, las expectativas de gestión pública deben fijarse a partir de la excelencia.

El llamado a la excelencia, en el contexto actual, requiere la atención cuidadosa de la teoría avanzada sobre gestión pública, pero siempre muy atenta a la ejecutividad que impone la rapidez de los cambios globales. Es decir, el desarrollo del liderazgo, el ejercicio responsable de autoridad y la conciente aplicación del concepto de responsabilidad, deben pasar a ser parte de la vida diaria de los distintos funcionarios públicos y, particularmente, de los que se desempeñan en mandos medios y altos.

Por lo tanto, no es posible que sigan dándose casos de funcionarios que cómodamente prefieren refugiarse en procedimientos y trámites engorrosos, antes que asumir la responsabilidad que la investidura de su cargo le impone. Debe desterrarse *“el peligroso sofisma de que, en esta materia, es preciso elaborar primero reformas integrales para echar a andar. Estos ejercicios teóri-*

*cos nos han costado tiempo, dinero improductividad y desconfianza”*. (La Nación, 2007, 29 de agosto, 32A).<sup>13</sup>

La excelencia, entendida como la gestión sobresaliente en calidad, sí es posible y se tienen muestras de ello en acciones como las del Ministerio de Salud al abordar el tema de los rellenos sanitarios en forma técnica, con la cooperación de las universidades estatales; el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT, al erradicar el vergonzoso episodio de los gavilanes que cobraban por tramitar las licencias de conducir y la Dirección General de Migración y Extranjería al simplificar significativamente la emisión de pasaportes.

Pero los casos puntuales (y a veces aislados) no son suficientes para los cambios que el país demanda en la gestión pública con el propósito de atender las demandas de un sector productivo que no debe correr, sino volar, para competir en el escenario de la globalización. La excelencia en la gestión pública debe pasar de ser la excepción a ser la regla, y el abordaje natural de estos temas requiere de capacitación, pues resulta el camino más cercano para lograr el cambio en el talento humano. Por ello se insiste en la capacitación, pues:

*“dada la importancia estratégica de los servicios públicos en un entorno económico como el que se le abre al país con dicha apertura económica, [se enfatiza en la] necesidad de*

---

13. Orden en casa. Editorial. (2007, 29 de agosto) *La Nación*, San José, Costa Rica. p. 32A.

*una educación de calidad para dar respuesta a (...) los desafíos para el funcionario público y el Régimen de Servicio Civil en Costa Rica. Una economía como la nuestra necesita mucho más de un funcionario público de carrera y bien preparado, que una economía con otras características y exigencias.” (Rodríguez, 2008).<sup>14</sup>*

Aquí surge un reto esencial para la DGSC, particularmente para su Centro de Capacitación y Desarrollo, CECADES: orientar su oferta formativa hacia el desarrollo de iniciativas y la ejecutividad del funcionario público, con una perspectiva agresivamente competitiva, pues en definitiva, lo que está en competencia ya no son solamente los empresarios o agentes privados, sino el país como un todo y, dentro de él, el servidor público no puede omitir la necesidad de ser competitivo respecto a sus iguales de otros países, donde sí puede que brinden servicios de excelencia al inversionista.

### ***Empresas como socios en capacitación***

La apertura de mercados ha contribuido al crecimiento de la pro-

ducción nacional, lo que se ha traducido en un mayor requerimiento de mano de obra calificada para el sector productivo, condición que ha topado con una realidad limitada de capacidad de respuesta por parte de las entidades que, en primera instancia, están llamadas a atender estos requerimientos.

Efectivamente, en los últimos meses, diversos sectores productivos, como la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, UCCAEP, y la Cámara de la Construcción, entre otras, han manifestado reiteradamente su inconformidad ante la falta de personal técnico que enfrentan para el desarrollo de la actividad empresarial. Estos faltantes se dan en diferentes campos, como soldadores, electricistas, agentes de ventas, operarios de producción, mecánicos, agentes de servicio al cliente, cocineros y expertos en gastronomía internacional.

Ello ha motivado que la UCCAEP, planteara al Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, que la Unión de Cámaras asuma la formación del personal requerido, incluso facilitando sus instalaciones para efectos de brindar la capacitación y realizar las prácticas que requieran los estudiantes y que esta formación sea financiada y certificada por el INA. En ese sentido, debe tenerse en cuenta que los empresarios, por ley están obligados con el pago de la planilla de sus empleados, a realizar un aporte al presupuesto del INA.

---

14. Rodríguez, P. (pholkemeyer@racsa.co.cr) (2008, 21 de febrero). Implicaciones de la Apertura Comercial para el Régimen del Servicio Civil. Correo electrónico enviado a Alberto Delgado (sercivil.go.cr).

(Fallas, 2008, 13 de febrero, p. 23A).<sup>15</sup>

La Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo, CINDE, se ha sumado al reclamo, al denunciar el rezago en el estímulo de carreras de alta demanda, situación que generó el déficit de personal calificado que ahora enfrenta el sector productivo. Ante esto, el INA ha aceptado “*que algunos de los programas están desfasados, pero declaró que la institución es incapaz de preparar la cantidad de técnicos requeridos*” (Fallas, 2008, 11 de febrero, p 25A).<sup>16</sup>

Otra alternativa para satisfacer los requerimientos de personal técnico calificado, se identifica con la formación que brindan los colegios técnicos a los jóvenes que cursan sus estudios en ellos.

Ambas alternativas de formación de la juventud para satisfacer los planteamientos del sector productivo, entiéndase, el INA y los colegios técnicos profesionales (como dependientes del Ministerio de Educación), constituyen organizaciones que se encuentran dentro del ámbito de acción de la DGSC y, en ambos casos, en la actualidad se cuenta con una cantidad importante de nombramientos pendientes de resolver (que suman aproximada-

mente, para el caso del INA, 800 plazas y en el del Ministerio de Educación 3.200 vacantes, ello sin contar otra cifra importante de nombramientos interinos).

La resolución de los nombramientos pendientes no es la panacea que logre evacuar de forma inmediata la limitante denunciada por los sectores productivos y afines, pues además del personal que forme a los nuevos técnicos, también se requiere la actualización de planes de estudios, la infraestructura y el tiempo de capacitación. Sin embargo, ello no priva que desde la perspectiva de la función pública y, específicamente de la DGSC, el evacuar, de manera prioritaria, los concursos que tienen relación directa con la formación de talento humano requerido por el sector productivo, es una forma efectiva de contribuir a los desafíos que el país debe responder ante las mayores y cada vez más exigentes demandas del mercado abierto.

### ***Superando paradigmas en el incentivo de idiomas***

El cultivo de habilidades basadas en el conocimiento se ha convertido en una condición básica del desarrollo, particularmente en el contexto económico de la globalización, pues como destaca Monge (2004):

*“La globalización es un proceso mundial y, dentro de ella, la*

15. Fallas, H. (2008, 13 de febrero). Empresarios proponen formar su propio personal técnico. *La Nación*. p. 23A.

16. Fallas, H. (2008, 11 de febrero). Sectores claman por reformas a educación. *La Nación*. p. 25A.

*liberalización de los flujos de comercio e inversión impone cada día mayor presión a los diferentes países para ser más competitivos (...) hablar de retos y oportunidades en el contexto de la globalización y la EBC [Economía basada en el conocimiento], equivale a hablar del tema de competitividad, no limitándose al enfoque tradicional de la competitividad, sino también incluyendo los nuevos elementos de eficiencia que caracteriza a la economía basada en el conocimiento". (p. 347).*

Dentro de los elementos de conocimiento que más reclama el sector productivo de Costa Rica, está el dominio de otros idiomas, que por tradición se ha visto como el dominio del inglés, no obstante cada vez se oye más hablar de la necesidad de terceros idiomas como mandarín. En todo caso, los requerimientos de idiomas ya se han convertido en el requisito de moda en las contrataciones de una gran cantidad de puestos de trabajo. Así se nota en la mayoría de los anuncios de empleos que se publican en los diarios nacionales y lo evidencian las ferias de empleo bilingües, donde han participado empresas como Sykes, Intel, Procter and Gamble, Hewlett Packard, también lo manifiestan entidades privadas y públicas como el Instituto Nacional de Estadística y Censos, y ha sido motivo para que varios centros de educación vuelquen su oferta académica hacia el

inglés y otras lenguas, como estrategias para atraer estudiantes o firmar convenios con empresas e instituciones.

No obstante los diversos esfuerzos que a nivel nacional se han estado articulando para atender la urgente necesidad de otro idioma, particularmente referido el inglés, los frutos aún parecen distantes para satisfacer las demandas de los sectores productivos (especialmente de servicios). Sin embargo, dado el motivo del presente trabajo, es necesario voltear la mirada hacia la atención que este tema recibe a lo interno del RSC, para identificar una amplia brecha entre los impulsos o, al menos intentos, del sector privado y las modestas iniciativas para capacitar al servidor público.

Dado el carácter pragmático de este estudio, debe de reconocerse que los medios de que dispone el RSC son más limitados que los que están al alcance del sector privado, por lo que es necesario hacer un mayor uso de la imaginación para potenciar los escasos recursos accesibles, con el propósito de que los servidores públicos no queden sentenciados a un rezago que los convierta en los neanalfabetos de las condiciones bilingües que impongan él entorno en un futuro cada vez más cercano. De hecho, ya se dan casos de capacitaciones, pasantías y proyectos, cuya realización se ven limitados por la falta de disponibilidad de personal bilingüe en instituciones públicas.

La primera alternativa identificada para estimular el aprendizaje de idiomas, es una redefinición del instrumento de reconocimiento de carrera profesional en lo atinente al estímulo del efectivo aprendizaje de otro idioma.

En ese sentido, de la revisión de la normativa que regula el reconocimiento del estímulo por carrera profesional, se tiene que la resolución DG-080-96 de la DGSC, del 3 de octubre de 1996, en su Artículo primero establece:

*“Denominase Carrera Profesional a uno de los procedimientos de la Administración de Recursos Humanos del Estado por medio del cual se concede un incentivo económico a los funcionarios que laboran en el Poder Ejecutivo y que posean como mínimo el título universitario de Bachiller (...) El incentivo se concederá con base en grados académicos, capacitación recibida (...) (p. 3)”.*

El Artículo quinto de la misma resolución agrega que *“La suma máxima que se podrá otorgar por cada actividad de capacitación recibida será de 5 (cinco) (p. 5)”.*

Normativa que, para efectos prácticos se termina de afinar con el oficio circular AI-CCD-194-2003, del 8 de agosto del 2003, Directrices sobre el reconocimiento de actividades de Capacitación, que en lo perti-

nente (centrándose en el inglés) señala:

*“Las actividades de Capacitación estructuradas en módulos, como por ejemplo, los cursos de idioma Inglés dados por la Universidad de Costa Rica y el Instituto Tecnológico de Costa Rica, deben valorarse como una sola actividad y, en esa medida, se les concederá una puntuación máxima de cinco (5) puntos por concepto de carrera profesional”.* (p.3).

Consecuentemente, se tiene que el reconocimiento para efectos del beneficio de carrera profesional, de la capacitación recibida en idiomas (que en este caso se ha referido al inglés), se hace con base en una normativa que se aplica de manera idéntica a la de otras capacitaciones que no necesariamente implican el desarrollo y dominio de una habilidad o conocimiento como lo es un idioma. Si a esto se suma que el aprendizaje del idioma es una labor que implica altos grados de esfuerzo y dedicación, que superan por mucho las horas lectivas y que las limitaciones presupuestarias del RSC hacen que las opciones de capacitación sean limitadas, resulta imperativo diferenciar el reconocimiento del aprendizaje de idiomas de otros tipos de capacitación, para lograr su efectivo estímulo, que sea consecuente con el interés que el país como un todo le está tratando de dar a este aprendizaje, para responder

a las necesidades actuales del entorno.

En ese sentido, se plantea la necesidad de realizar una nueva resolución de la DGSC que, considerando los argumentos expuestos en cuanto a prioridades nacionales de capacitación, establezca normas para la aplicación de la Carrera Profesional para el aprendizaje efectivo de la lectura, escritura y conversación de otro idioma. Estas normas no necesariamente deben estar regidas por la cantidad de horas de capacitación recibidas, sino por el efectivo cumplimiento del objetivo buscado y podrían sustentarse en certificaciones de niveles de dominio del idioma, emitidas por entidades debidamente acreditadas y reconocidas en el medio. En ese sentido, se conocen antecedentes como los del Banco Central de Costa Rica, que ya hacen uso de instituciones acreditadas para certificar el nivel de inglés de los aspirantes a concursos internos.

Más aún, como el conocimiento del idioma es una habilidad que puede verse afectada por el uso o desuso que se haga del mismo, la normativa por emitir podría incluir que la certificación deba de actualizarse cada cierto tiempo (por ejemplo, cada dos o cuatro años), para mantener el interés en el funcionario público en conservar o superar el nivel alcanzado del aprendizaje del idioma.

En suma, la capacitación en las diversas acepciones aquí

desarrolladas y a las que de seguro se le pueden agregar otras más, debe resurgir con mayor fuerza y brillo, para ser el faro que ilumine el camino del progreso que ofrece la apertura; ello implica romper con algunos mitos profundamente arraigados en la cultura nacional y de la función pública, pero que necesariamente deben de ceder ante la urgencia del cambio, pues el mismo no es un capricho, sino una condición de sobrevivencia del RSC y de responsabilidad para con la ciudadanía.

### **Condiciones de trabajo**

Las condiciones de trabajo del funcionario público son elementos que tradicionalmente han marcado la diferencia entre éstos y los trabajadores del sector privado, por lo que cualquier planteamiento respecto a ellas, debe analizarse con mucho cuidado pues por su naturaleza puede ser tema sumamente sensible. Sin embargo, ello no es limitante para buscar nuevas formas de interpretar estas condiciones y adecuarlas para que respondan de mejor manera a las condiciones del competitivo entorno globalizado.

### ***Empleabilidad más que estabilidad***

El trabajo en el Régimen de Servicio Civil se ha caracterizado por



su estabilidad, lo que para efectos prácticos también se denomina como trabajo de por vida o inamovilidad laboral. Ahora, este concepto intrínseco en el contrato de trabajo psicológico, está mutando al de *empleabilidad*, entendida como las facilidades para que los funcionarios desarrollen capacidades que les permitan desempeñarse en diversas posiciones, con lo que se pretende garantizar la obtención de empleo en todo momento, más que la permanencia en un único puesto de trabajo.

Este concepto, de empleabilidad se desprende de otro que rige el servicio público, que es la idoneidad, pero en una perspectiva de largo plazo, donde:

*“La profesionalidad de la función pública depende no sólo de una adecuada selección inicial, sino también un seguimiento sistemático de las capacidades de las personas a lo largo de su carrera administrativa [por lo que] la idoneidad de los servidores se divide en dos tipos: Idoneidad previa: La que debe demostrar en el inicio, todo servidor que pretende optar en forma libre y voluntaria por un cargo público. Idoneidad permanente: Corresponde a la superación académica, actitudinal y cognoscitiva, que los servidores deben conservar y mejorar mediante la capacitación y actualización de sus condiciones, para el desempeño efi-*

*ciente en cargos de la función pública.”* (Arguedas, 2008, p. 10).

Recientemente Isabel Roman (2007, 23 de diciembre), investigadora del Programa Estado de la Nación, ha vuelto a poner el tema de la empleabilidad sobre la mesa, y en una forma más amplia ha indicado que ahora de lo que se trata es que:

*“las personas mejoren su capacidad de generar ingresos mediante el `reciclaje formativo` y la ampliación de estudios. Se habla entonces, ya no tanto de seguros de desempleo como antes, sino de `seguros de empleo` que toman en cuenta el conjunto de la vida laboral, no solo un momento determinado. Se busca alentar a las personas para que dediquen tiempo a fortalecer su propia empleabilidad a través de programas de aprendizaje continuo que les permitan ir mejorando su calificación laboral (...) El Estado Bienestar se renueva así en su papel, ya no para atender riesgos y efectos negativos a posteriori, sino para prevenirlos con políticas activas de empleo, que ayuda a las persona a ayudarse a sí mismas y que implica cambios en las relaciones entre trabajadores y empleadores, pues ya no sólo se trata de negociar salarios y condiciones laborales, sino también de acordar períodos para que el empleo pueda*

*combinarse con proceso de formación en contextos que promuevan a la vez deberes y derechos entre las partes involucradas.*<sup>17</sup>

Bajo esta perspectiva, el tema de la profesionalización de la función pública toma mayor vigencia, como el actuar de una Administración Pública bajo la orientación, y no del dominio, de la autoridad política. Lo anterior implica necesariamente, independencia y objetividad en su accionar, con una estabilidad sustentada en la empleabilidad que, al tener su asidero en la idoneidad permanente, requiere de una actualización constante en capacitación de competencias, que le garanticen al funcionario la posibilidad de adaptarse a los cambios de la apertura mundial.

Pero la capacitación por competencias representa un cambio paradigmático en la función de capacitación, pues

*“las competencias son procesos complejos que integran componentes de carácter individual y colectivo para la resolución de problemas y la realización de actividades, permiten una adecuada adaptabilidad a las condiciones cambiantes del contexto labo-*

*ral (funcionales, tecnológicas, estructurales, culturales, sociales, etc). Las competencias contribuyen al logro de los objetivos, y por lo tanto, al incremento en el desempeño.”* (Arguedas, 2008, p. 12).

Por lo tanto, la capacitación en competencias, que permitan desarrollar la empleabilidad, es otro de los desafíos planteados para el RSC, ante los cambios inducidos como parte del proceso mundial de apertura, en el que como indica Barrientos (2008), la democracia se valora contra sí misma, y ello implica una comparación con el desempeño del funcionario público que, debe redimensionarse no solo como aporte al desarrollo del país, sino también como impulsor de la recuperación de la confianza al sistema democrático, conjuntamente con el desarrollo de la capacidad gerencial (2008, 15 de febrero).<sup>18</sup>

### **Flexibilización del trabajo**

El traspaso de las fronteras económicas está acompañado del traspaso de las barreras horarias de los países y de los hábitos laborales de las culturas. Es así como los empresarios requieren cubrir puestos de trabajo durante 24 horas en 365 días al año (y para los años bisiestos como el 2008, la demanda se amplía a 366 días).

Concientes de esta situación, parte del sector estatal que ha esta-

17. Román, I. (2007, 23 de diciembre). Creación de nuevas capacidades laborales. *La Nación*. p. 32A.

18. Barrientos, G. (2008). Entrevista con Guido Barrientos, del Equipo Técnico del Programa Estado de la Nación. San José, Costa Rica, 15 de febrero, 2008.

do más estrechamente vinculado a la actividad productiva nacional, ha visto ampliar sus horarios en forma que hace unas décadas era impensable. Efectivamente, los bancos públicos han ampliado sus horarios desde las 7:00 a.m. hasta horas de la noche y el Instituto Costarricense de Electricidad, ICE, también ha adecuado de manera significativa la atención a sus clientes.

Pero estos casos, más que la excepción, están llamados a ser el ejemplo a seguir en un mercado cada vez más urgido de soluciones sin dilación, donde el tiempo es dinero en efectivo, que se gana o se deja de ganar, es decir, se pierde.

Arguedas (2008) apunta que *“en este contexto, la flexibilidad laboral se perfila como la orientación que debe asumir el sistema de recursos humanos público, aplicable especialmente en contextos donde la gestión de las personas no esté enmarcada por la rigidez normativa y procedimental.”* (p. 8). A lo que agrega que la flexibilidad se puede ver desde su perspectiva numérica, es decir, la capacidad de ajustar el número de trabajadores o de horas de trabajo a los requerimientos, desde la óptica funcional que implica la facilidad de reorganizar las tareas, la visión salarial, referida al margen de maniobra que permita retribuir el esfuerzo y rendimiento individual de los funcionarios, y la flexibilidad física o de distanciamiento de la contratación del trabajo por medio de figuras mercantiles.

En ese mismo sentido, Longo afirma:

*“Las demandas de alta calificación técnica coexisten en el mundo del trabajo contemporáneo con las de flexibilidad. El carácter dinámico de los entornos en los que muchas organizaciones se mueven acentúan las necesidades de adaptación al cambio y un exceso de especialización podría jugar en su contra. Disponer de activos humanos adaptables es, cada vez más, una fuente de ventaja competitiva en el mundo empresarial. En las administraciones públicas, las crecientes necesidades de eficiencia y optimización de recursos escasos van en la misma dirección.”* (2004, p. 260).

A todos estos planteamientos, se agrega la flexibilidad en el lugar físico de trabajo, que como señala Delgado (2008) el desarrollo de los modelos económicos y el avance de la tecnología, han marcado pautas en la transformación de las condiciones laborales, a las que los trabajadores deben responder para ser competitivos. Es así, como el *teletrabajo* ha dejado de ser una visión futurista tratada en los textos universitarios, para integrarse a la realidad laboral de algunas empresas e instituciones, donde los funcionarios, en determinados momentos, negocian con sus superiores la posibilidad de laborar en sus casas, con la finalidad de atender con una mayor calidad,

conseguida en menor tiempo, asignaciones de trabajo que regularmente resulta difícil resolver en la jornada regular dentro de las oficinas, en medio de inevitables distracciones. Incluso se dan casos en que son las mismas jefaturas las que recomiendan a sus colaboradores esta opción, ante la urgencia de finiquitar determinada tarea. Por ello, es conveniente que la DGSC, como Órgano Rector del Régimen de Servicio Civil, se aboque a valorar esta modalidad de trabajo, de manera que sea el impulsor de las condiciones y regulaciones mínimas de la misma, antes de que se popularice y autorregule, a la buena fe de cada cual.

Algunos elementos que podrían considerarse para el RSC son:

- Valoración de los beneficios económicos que el Teletrabajo genere, tanto a la institución como al trabajador: reducción de tiempo efectivo para la obtención de resultados, ahorros en alquiler del espacio físico necesario por trabajador, necesidades de mantenimiento de este espacio, gastos indirectos como agua y electricidad, pasajes, alimentación y vestido, entre otros.
- Definición y actualización periódica, de los criterios para determinar las labores susceptibles de aplicación de esta modalidad de trabajo, pues pueden darse casos en los que del todo no sea de-

seable su utilización y otros en los que resulte sumamente rentable.

- Resolución de las condiciones físicas que se deben cumplir para implementar el Teletrabajo y la medida en que las instituciones puedan (y deban) contribuir a dotar estas condiciones, como parte de las Obligaciones de los Patronos establecidas en el Capítulo V del Título II del Código de Trabajo, lo que incluso podría abarcar temas como riesgos laborales y seguros de equipos de trabajo en la casa del funcionario.
- Análisis jurídico de los cambios laborales, con el propósito de determinar si las modificaciones internas requeridas en los contratos de trabajo, pueden hacerse vía resoluciones de la DGSC, o si es necesario hacerlas por medio de decretos ejecutivos o de aprobación legislativa.

En todo caso, es altamente conveniente el estudio de experiencias similares en otras instancias (empresas privadas, instituciones descentralizadas, organismos internacionales, instituciones en otros países, etc.), con la finalidad de identificar situaciones que puedan ser útiles para el RSC, particularmente en lo relativo a la medición y control de los resultados, que es uno de los aspectos críticos del éxito de este tipo de iniciativas.

La implicación en este particular para el RSC, se resume como el planteamiento o impulso de las condiciones, incluyendo normativa que tienda a flexibilizar la relación de trabajo en todas sus acepciones, respetando (y en el caso respectivo adecuando) las condiciones legales aplicables, de manera que se pueda responder a las demandas de la globalización.<sup>19</sup>

Estos dos desafíos identificados en cuanto a las condiciones de trabajo, a saber, empleabilidad y flexibilización, son solo dos ejemplos que invitan al monitoreo constante, de las diversas aristas posibles de redefinición, ante los aportes a la competitividad país, exigida a la función pública para responder a la caída de las fronteras comerciales.

---

19. A la fecha de edición de este trabajo, se tiene que la Primera Vicepresidencia en Ejercicio de la Presidencia de la República, el Ministro de la Presidencia y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, por medio del Decreto Ejecutivo N° 34704-MP-MTSS: Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas. La Gaceta No. 162, del 22 de agosto del 2008, conforma un Equipo Coordinador de los planes o programas de Teletrabajo, adscrito a la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, e integrado por una persona representante de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital, quien lo presidirá, una del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, una del Instituto Costarricense de Electricidad, una de la Dirección General del Servicio Civil, una del Ministerio del Planificación, y una del Instituto Nacional de Seguros.

## **Casos crónicos**

En las instituciones se suelen dar limitaciones que, por su constancia en el tiempo y trascendencia, se pueden catalogar como crónicas, por lo que su resolución, además de implicar un importante avance en la gestión, representan el descongestionamiento de cargas y desembarazo de efectos negativos de la imagen ante terceros e incluso, pueden traducirse en la creación o reforzamiento de elementos sumamente positivos de esta imagen. La reducción de los plazos de resolución de los concursos de reclutamiento y selección para acceder a cargos públicos, apunta a limpiar la imagen, mientras que lo que se ha titulado como la reforma de los microestados pueden catapultarla en un campo urgido de apoyo y que, ambos en su conjunto, son esenciales como parte del respaldo en competitividad que el Régimen puede dar al país ante la apertura.

### ***Uno de los grandes pendientes: reducción de plazos***

Es una realidad evidente y manifiesta que los procesos de reclutamiento y selección en la DGSC distan de ser lo ágiles que las instituciones dependientes de él, los candidatos por contratar y la misma DGSC, desearían. Es usual que estos procesos, en el mejor de los casos duren seis meses y con fre-

cuencia se extienden hasta por dos años y medio, lo que por sí mismo dice más que suficiente sobre la necesidad de mejorarlos. Precisamente, como efecto de esta situación se tienen los atrasos en los nombramientos del INA y del Ministerio de Educación, arriba indicados.

La solución a esta problemática es bastante compleja, pues para que su resolución sea efectiva y sostenible, deben de considerarse las regulaciones legales que rigen el RSC, algunas de las cuales incluso son de orden constitucional; éstas deben armonizarse con la concepción de gestión de talento humano que se considere mejor responda a los conocimientos actuales en la materia y las necesidades futuras del país y, finalmente, deben implementarse en el nivel operativo, con todo lo que ello implica en modificación de las formas de hacer las cosas que se ha venido utilizando durante décadas, es decir, los procesos y procedimientos.

Aún cuando la solución al problema de los atrasos en los nombramientos se plantean de forma laboriosa, ello de ninguna manera significa que sean insuperables, por el contrario, solo indican que su atención debe ser cuidadosa. Conciente de ello, la DGSC ha respondido con el planteamiento de dos proyectos estratégicos, que ocupan

conjuntamente, el primer lugar de prioridad dentro de la definición de estrategias institucionales, pues ambos están interrelacionados: El proyecto de Implantación de un Sistema Automatizado de Gestión del Talento Humano y del Empleo, y el proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Servicio Público para la Modernización y Fortalecimiento de la Dirección General de Servicio Civil y las instituciones públicas, basado en las Normas ISO-9001:2000, lo que incluye el objetivo de simplificación y reducción de trámites. Según los cronogramas respectivos, ambos proyectos deberán de estar implementados a mediados del 2010.

La implementación de los proyectos estratégicos indicados en el párrafo anterior, replicaría en la automatización de una serie de pasos que usualmente consumen mucho tiempo y esfuerzo de los profesionales del Área de Reclutamiento y Selección, como lo son la confirmación de cursos y títulos con los principales centros de educación superior y las consultas de los registros judiciales. Esto no niega que adicionalmente, sería conveniente revisar la carga de trabajo asignada a esta área, toda cuenta que las demandas de servicios han subido durante los últimos años y la capacidad instalada de personal, en términos generales, se ha mantenido invariable.<sup>20</sup>

La recién aprobada resolución DG-279-2007, de la DGSC, del 29 de noviembre del 2007, modifica el Manual de Clases Anchas de la serie

---

20. Bejarano, R. (2008). Entrevista con Rafael Ángel Bejarano Naranjo, Director Área de Reclutamiento y Selección de la Dirección General de Servicio Civil. San José, Costa Rica. 18 de febrero del 2008.

profesional, con lo que suprime una gran cantidad de descripciones y especificaciones de clases de puesto, que en términos prácticos significa pasar de un total inicial de 279 clases a únicamente 15, representa un importante avance en cuanto a la simplificación del proceso de clasificación de cada candidato que aplique para un puesto en cada concurso.

Entre las causas identificadas que generan el exceso en los plazos de resolución de reclutamiento, se tiene el que no se está reclutando únicamente desempleados, sino que con frecuencia los candidatos son los mismos funcionarios del RSC. Es decir, personas que participan en los concursos por *especular*, en el sentido de experimentar la posibilidad de obtener una mejor posición, pero que, al proponerlas dentro de una terna, es muy probable que no acepten pues las condiciones de trabajo que se les ofrecen, son muy similares o ligeramente superiores a las condiciones de trabajo de que ya disponen y, por lo tanto, consideran que no se justifica el cambio laboral... sin embargo, siguen concurriendo *por si acaso*.

Siempre dentro de la situación anterior, se puede dar el caso de que el postulante efectivamente acepte la nueva posición, pero también aquí se genera otro inconveniente, pues si el postulante proviene de otro puesto del RSC, su movimiento implica *desvestir un santo para vestir otro*, es decir, que la plaza que ocupaba anteriormente que-

da vacante, con lo que el número de requerimientos de personal sigue invariable.

Esta situación podría mejorar significativamente si se impulsara la aplicación del Artículo 33 del Estatuto del Servicio Civil (1953) que establece que *“las promociones de un grado al inmediato superior las podrán hacer los Jefes tomando en cuenta en primer término las calificaciones periódicas de sus empleados”* (p. 9). Si los jefes respectivos hicieran un mayor uso de esta facultad, se estimularía el desarrollo de la carrera administrativa dentro de las instituciones, con lo que se evitaría convocar a concursos externos para resolver nombramientos que por su naturaleza, acaban siendo atendidos y resueltos de manera interna. En ese sentido, la DGSC ya está trabajando en una directriz para impulsar la aplicación de este artículo.

Resulta sumamente valioso que ya se haya identificado el camino a seguir y que se esté trabajando en ello, queda pendiente el darle un cuidadoso seguimiento para garantizar que el producto satisfaga las expectativas, de manera que la institución llegue a contar con los criterios sobre gestión de talento humano, incluyendo los servicios de reclutamiento y selección, y la calidad en sus procesos y procedimientos de ejecución, que le permita responder adecuadamente, tanto en tiempo como en forma, a los requerimientos que reciba en tan importante materia.

### **La reforma de los microestados**

La reforma del Estado se ha centrado prioritariamente en la atención de la cuestión estatal en sus principales instituciones, con un alto sesgo hacia la urbe. Sin embargo, dadas las condiciones de organización política del país, particularmente la autonomía municipal consagrada en la Constitución Política, se tiene que mucha de la acción del Estado se da, o se deja de dar, por medio de los gobiernos locales que, en muchas de sus funciones, pueden operar como pequeños estados (microestados) dentro de los cánones que la legislación los faculta.

No obstante, los gobiernos locales durante décadas han estado ayunos de desarrollo de capacidades profesionales, ya sea en temas técnicos o gerenciales, con los consecuentes perjuicios en cuanto a desarrollo para sus comunidades y, por lo tanto, para las empresas que se radican en estas localidades y desde las que se pretenden atender sus requerimientos productivos, ya sean de bienes o servicios.

Para Ferrer (1998), entre los dilemas de América Latina para el

desarrollo y subdesarrollo en un mundo global, está la reconstrucción del área de la acción social y pública, donde el objetivo no debe de estar en dismantelar y reducir el Estado, sino en reforzar los instrumentos de promoción del desarrollo y la equidad, lo que necesariamente incluye las escalas inferiores del Estado, es decir, las provincias y municipios. (p. 204).

En esa línea, se tiene que la DGSC dispone de un Área de Asistencia Técnica al Sector Descentralizado, cuya misión es *“Fomentar el mejoramiento continuo de los gobiernos locales, mediante acciones de formación y facilitación técnica, en el área de recursos humanos, con el fin de contribuir a su desarrollo humano y empresarial”*. (Rodríguez, 2008).<sup>21</sup>

Por medio de esta área, se le brinda a los gobiernos locales, asistencia técnica en los temas de mapa básico de organización, manual de puestos, escala salarial, manual de evaluación del desempeño, manual de concursos internos y externos, manual para el reclutamiento y selección de personal, manual de inducción, actualización del reglamento autónomo de organización y servicios, manuales de procesos, políticas y procedimientos, y manual para el seguimiento y actualización de los instrumentos.

En suma, esto se puede plantear como el impulso de la profesionalización de los recursos humanos. También se hacen esfuerzos simul-

---

21. Rodríguez, J. (2008). *Entrevista con José Alberto Rodríguez Salazar, Director Área de Asistencia Técnica al Sector Descentralizado de la Dirección General de Servicio Civil*. San José, Costa Rica. 14 de febrero del 2008.



táneos en cuanto a mejorar la cultura organizacional, es decir, se desarrollan charlas en aspectos tales como trabajo en equipo, liderazgo, definición de valores y la misma polifuncionalidad de los puestos.

Sin embargo, los importantes aportes que la DGSC ha realizado hasta la fecha, se han visto limitados por los escasos recursos, que contrastan con los grandes esfuerzos que realizan los profesionales destacados en el área respectiva. El reto que la situación actual de competitividad contempla en este sentido, estaría marcado por el planteamiento de un proyecto agresivo, acompañado con los recursos suficientes para potenciar esta labor, de manera que sus beneficios puedan ser disfrutados por una mayor cantidad de gobiernos locales, en un horizonte de tiempo más corto, con el consecuente beneficio de competitividad para el país y de satisfacción con niveles de excelencia en los servicios públicos municipales que requieren, tanto los empresarios como los ciudadanos.

Los dos casos crónicos planteados, reducción de plazos y reforma de los microestados, son sinónimos de que hay mucho trabajo por realizar, labor que requiere gran valentía por la magnitud de los desafíos y una fuerte dosis de perseverancia, que eventualmente hasta puede llegar a caer en necesidad, para lograr ver sus frutos.

### **Apertura respecto a los vecinos**

La apertura como concepto ha sido tema de múltiples debates que incluso ha generado distanciamientos en algunas naciones centroamericanas. Particularmente, Costa Rica ha mantenido una mayor resistencia que se ha hecho evidente en su oposición a iniciativas de corte político como el Parlamento Centroamericano. Sin embargo, en otras latitudes, sí se ha dado consenso en cuanto a la necesidad de una mayor permeabilidad e integración regional, para poder aprovechar ventajas competitivas al actuar como equipo y ejemplos de ello, han sido las diversas negociaciones de tratados comerciales según se mostró al inicio de este documento.

Respecto a la apertura, a continuación se abordan dos elementos que pueden tener viabilidad por cuanto coadyuvan a los esfuerzos comerciales, sin desgastarse en las discusiones políticas, el primero se refiere al tema de la contratación del personal proveniente del extranjero y el segundo, a la cooperación regional como estrategia ante la apertura económica.

### ***Contratación del personal proveniente del extranjero***

La Ley de Migración vigente en Costa Rica, en un afán por proteger al trabajador nacional, impone

una serie de requisitos para poder realizar contrataciones de personal foráneo, condición que incluso hace requerir la demostración de *inopia* para autorizar el ingreso de profesionales a laborar en suelo nacional, demostración que, por lo complejo de su realización, se convierte en un importante desestímulo, tanto para el empresario contratista como para el posible sujeto por contratar.

Esta legislación quizás haya respondido adecuadamente a las condiciones nacionales del tiempo de su promulgación, pero en el contexto actual, donde el flujo de inversión extranjera directa es superado cada año, la creación de nuevas empresas es una constante y la satisfacción de mano de obra especialmente calificada constituyen factores que con frecuencia no se pueden superar con la disponibilidad del mercado de trabajo nacional. Por lo tanto, es necesario revisar este marco legal.

A lo anterior hay que sumar que el desarrollo económico aparejado a la globalización, ha implicado la incursión en actividades productivas de mayores niveles de complejidad, o simplemente de actividades nuevas que, por lo tanto, hacen indispensable el personal extranjero, no sólo para que atiendan la demanda laboral puntual insatisfecha, sino para que se conviertan en los nuevos formadores en campos novedo-

sos, como por ejemplo, gerentes de hoteles de lujo bilingües, ingenieros civiles especializados en poliductos, técnicos en audio y vídeo, profesores de físico química.

Por lo tanto, la fuerza laboral inmigrante, en lugar de ser marginada o restringida, debe ser incorporada, sin prejuicios, al sistema productivo, recibiendo la capacitación adecuada, estimulando su productividad, haciéndola participe de las cargas impositivas y aportando a la producción nacional:

*“Mientras persistan las diferencias salariales y desempleo en los países, habrá presiones migratorias. Es inevitable. Por eso, es mejor regular que prohibirla tajantemente. (...) incluyendo trabajadores especializados que aporten tecnología y conocimiento(...). Lo peor que le podría pasar a Costa Rica y los demás países involucrados es impedir la competencia de trabajo, prohibiéndola, sin evitar que la oleada de trabajadores extranjeros se refugien ilegalmente en el sector informal, ampliando los anillos de pobreza y demandando servicios de salud.”* (La Nación, 2007, 21 de noviembre, p. 34A).<sup>22</sup>

Como bien indica el Director de Migración *“Si el país no produce la clase de personal que se necesita, los extranjeros pueden contribuir con sus conocimientos a que se solvete esa deficiencia”* (Zamora, citado por

---

22. Política laboral integral. Editorial. (2007, 21 de noviembre) *La Nación*, San José, Costa Rica. p. 34A.

Fallas, 2008, 11 de febrero, p. 25A).<sup>23</sup>

Curiosamente, a lo interno de la DGSC no se han identificado limitaciones relevantes para que los extranjeros se incorporen al RSC, por el contrario, ante la dificultad de comprobar sus atestados judiciales y profesionales, pueden llegar a encontrarse en ventaja frente a los oferentes nacionales. En todo caso, tampoco se han identificado criterios que permitan garantizar reciprocidad en el trato de los nacionales que participen en concursos para ocupar puestos públicos en los países de los cuales se recibe la mayor cantidad de emigrantes.

Otra situación importante de señalar en cuanto al personal proveniente del extranjero, es la experiencia de China, en la que se identificó la importancia de tratar el tema de la *fuga de cerebros* para superar la competitividad nacional.

Zweig (2006) plantea que el gobierno chino estableció una serie de directrices estratégicas para estimular el retorno de los talentos locales que en algún momento habían emigrado. Dentro de estas directrices figuran la apertura de centros de inserción laboral para cerebros repatriados, facilidades para obtención de vivienda, fundación de una asociación de estudiantes repatriados, apoyo a la investiga-

ción, pasantías temporales en su propio país (con la intención de que una vez ahí opten por volver a radicarse), exenciones de impuestos, escolarización de los hijos, empleos para sus cónyuges, descuentos en la adquisición de casa, y si se demostraba que los avances tecnológicos que aportaban eran significativos, podían recibir importantes bonificaciones. (pp. 72-98).

Un planteamiento como el chino no obstante que resulta de difícil asimilación en el contexto nacional, no deja de ser interesante como reacción de una nación que se ha declarado dispuesta a asumir el desafío de la competitividad ante la apertura y en su accionar ha tomado medidas que, pese a sus cuestionamientos y errores identificados, lograron recuperar una importante cantidad de la fuga de talentos que había experimentado.

Consecuentemente, este apartado plantea como implicación de la apertura para el RSC, en cuanto a la contratación del personal proveniente del extranjero, la necesidad de definir una directriz o política para la contratación de los foráneos, que en lo posible considere condiciones mínimas de reciprocidad respecto a aquellos países de los que se reciben la mayor cantidad de emigrantes. También sería conveniente la definición de directrices o políticas relacionadas con el potencial costarricense, que frecuentemente emigra y cuya reinserción en el mercado laboral en general, y en el sector público en particular, puede ser de-

---

23. Zamora M. Citado por Fallas H. (2008, 11 de febrero) Ley de Migración complica contratar foráneos. *La Nación*. p. 25A.

terminante para sortear los agresivos embates de la competitividad internacional.

***La cooperación regional  
como estrategia  
ante la apertura económica***

Las ideas hasta aquí expuestas, en buena medida se apoyan en la necesidad de ser competitivos entre países para responder a los desafíos de la apertura comercial, sin embargo, sin pretender contradecir esta postura, hay que distinguir entre la competencia entre iguales y la competencia entre desiguales. No es lo mismo identificar como competencia a una vecina nación, que tradicionalmente se ha visto como hermana, por ejemplo Nicaragua, que asociar este adjetivo a los Estados Unidos Mexicanos, China, Estados Unidos de Norteamérica y otros similares en nivel de desarrollo o tamaño de mercado.

Conviene distinguir la competencia en su acepción tradicional, de corte empresarial y deportiva, donde el triunfo necesariamente implica la pérdida del otro, con la competencia en cooperación, donde los jugadores que en algún momento y determinadas circunstancias compiten, para ciertos fines específicos se alían, cual alianza estratégica en lenguaje empresarial o carrera de relevos en el mundo deportivo, como señala Streetn. (1998).

*“entre los países, dado que las ganancias de uno pueden servir de modelo para que otro también las obtenga (...) si el concepto de competencia se aplica mal o se abusa de él, puede conducir a la protección, que perjudica a todos.”*  
(p. 150).

Por eso, se hace la distinción del planteamiento de bloques regionales como una estrategia para integrarse a la globalización y no para frenarla, pues es innegable que los Estados Unidos como país, aglutina a un grupo importante de Estados, algunos de los cuales son por sí solos del tamaño de Centroamérica, y otro tanto se puede decir de la Unión Europea y China. De hecho la negociación del CAFTA se hizo en forma regional con la nación norteamericana.

En este sentido, conviene no confundirse con los intentos fallidos de integración política centroamericana, pues no parece que se tenga el ambiente regional para ello. En su lugar, resulta mejor aprovechar esfuerzos existentes que ya han demostrado importantes grados de avance, como la conformación y funcionamiento del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y fortalecerlos para que puedan tomar una dimensión mayor en cuanto al apoyo que las distintas instancias del RSC puedan requerir en los países que atiende.

En un tema de tanta relación externa como lo es la apertura económica, el apoyo con el personal proveniente del extranjero, sea éste foráneo o repatriado y la cooperación entre los países vecinos, resulta un componente natural del accionar país, donde la discusión sólo es válida en cuanto a la forma de orientar este accionar, para el mayor beneficio nacional y regional.

### **A manera de conclusión**

En cada uno de los apartados se ha tratado de concluir explícitamente con el desafío o reto que el tema tratado tiene en el contexto de las Implicaciones de la Apertura Comercial para el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. Aunque se ha tomado el caso de Costa Rica como referencia, por el enfoque dado al tema, se espera haber cumplido la expectativa de ser aplicable, por lo menos en alguna medida, al resto de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, países con los que se comparten un conjunto de condiciones políticas, culturales y económicas similares, que las han unido a la apertura comercial y la constitución del ICAP.

El proceso de apertura comercial y la *nula participación del RSC* en el mismo, son una primera llamada de atención, en el sentido que no se puede ser invitado ausente de la mesa donde se sirven los banquetes socioeconómicos del futuro. Esto

hace pensar, entre otras cosas, en las dificultades que enfrenta la DGSC de Costa Rica, por carecer de un *estatus legal* que la faculte para actuar con la investidura que su función sustantiva le demanda, como lo sería por ejemplo, tener el rango de Ministerio o Secretaría de Estado, tal como lo tiene en la actualidad República Dominicana. Este particular se menciona por su importancia, no obstante, por exceder los límites del presente estudio, resulta tema propicio para un posterior desarrollo.

*Respecto a los recursos*, se identifica la necesidad de un mayor apoyo económico para el RSC en diversos aspectos, que van desde el presupuesto para el fortalecimiento del Órgano Rector como tal, principalmente su infraestructura y tecnología disponible, hasta las definiciones salariales de los funcionarios que están amparados a este Régimen, y que evidentemente se han encontrado en una posición desventajosa respecto a otros funcionarios públicos. Los avances obtenidos, deben de servir como motivador, para seguir en la lucha para obtener los recursos que la investidura y desafíos de esta institución reclaman. Internamente, también es importante que el RSC resuelva la asignación efectiva de parte de esos recursos a labores de investigación y desarrollo, como parte de una estrategia de competitividad nacional.

La *capacitación* se presenta como una de las áreas que requieren mayor atención por parte del RSC, pero con orientaciones particu-

lares conforme a los dictados de los tiempos y condiciones, es decir, brindado especial atención a las competencias, evacuando aquellos elementos como nombramientos en instituciones que ofrecen capacitación a potenciales trabajadores del sector privado y, enfrentando y superando paradigmas en el incentivo del estudio de idiomas.

Estando referido el RSC a la gestión del talento humano, no es de extrañar que surjan elementos relacionados con las *condiciones de trabajo*, tales como la empleabilidad y la flexibilización, que deben realizar su aporte a la competitividad país, pero más que ese par de aspectos, conviene la constante y concienzuda revisión de los diversos vértices de análisis, que pueden surgir para responder a la apertura comercial.

Se identificó la urgente necesidad de superar algunos *casos crónicos*, que afectan a la DGSC como Rector del Régimen, entre los que destaca la urgencia de reducir los plazos en los procesos de reclutamiento y selección, donde afortunadamente ya se han tomado medidas importantes, que no obstante, requieren un celoso seguimiento para garantizar su efectividad. Otro caso importante, que es susceptible de ser explotado como una forma de magnificar el impacto positivo del RSC para la sociedad y la economía, es el apoyo a la reforma del Estado desde la óptica de los gobiernos municipales, donde se han realizado importantes avances, pero aún queda mucho camino por recorrer.

Finalmente, se resalta la necesidad de definir políticas sobre contratación del personal proveniente del extranjero y la conveniencia de aprovechar y, en la medida que sea posible, apoyar el desarrollo de, organismos de cooperación regional, como estrategia para enfrentar la globalización económica.

No obstante lo dicho, son muchas las aristas que podrían seguir explorándose en cuanto al tema de esta investigación, pues como bien plantea Ulrich (2006):

*“Una función eficaz de recursos humanos tiene profesionales de recursos humanos que reconocen las realidades externas del negocio y adaptan las prácticas de recursos humanos y asigna sus recursos en concordancia [retomando el entendimiento de las realidades internas agrega que] las realidades que influyen en los negocios pueden agruparse bajo tres epígrafes: Tecnología. Economía y cambios legales. Demografía de la fuerza de trabajo. Un cuarto factor, la globalización, pasa a través e influye en la otros tres”.* (pp. 33-43).

Por lo tanto, sin desacreditar lo expuesto, se concluye que más importante que identificar las implicaciones de la apertura comercial para el RSC, es crear la conciencia de que esta apertura tiene incidencias o impacto para el RSC y que la función eficaz de recursos humanos,

debe pasar por su identificación sistemática para incorporarlas luego a su quehacer. Si el presente trabajo ha logrado contribuir en esta dirección, habrá conseguido su objetivo.

### Lista de referencias

- Arguedas, J. (2008). Los nuevos retos del Régimen de Servicio Civil en Costa Rica ante la demanda del entorno globalizado. *Revista de Servicio Civil*. Volumen 19. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica. p. 5.
- \_\_\_\_\_. *Ob. Cit.* p. 6.
- \_\_\_\_\_. *Ob. Cit.* p. 8.
- \_\_\_\_\_. *Ob. Cit.* p. 10.
- \_\_\_\_\_. *Ob. Cit.* p. 12.
- Costa Rica. (1949). Constitución Política de la República de Costa Rica. Presentada y actualizada por Rivera, G. (2001) 8ª ed. EDITEC Editores. San José, C. R. p. 69.
- \_\_\_\_\_. (1953). Estatuto del Servicio Civil. Publicaciones Jurídicas. San José, Costa Rica. p. 9.
- Delgado A. (2007). Sinopsis Económica N° 09 del 15 al 21 de octubre del 2007: El despertar del gigante asiático – El crecimiento económico de China y sus efectos en Costa Rica. DGSC.
- \_\_\_\_\_. (2008). Sinopsis Económica N° 21 del 14 al 20 de enero del 2008: Preparándose para el Teletrabajo. DGSC.
- Dirección General de Servicio Civil (1996). Resolución DG-080-96 Carrera Profesional. Normas para su aplicación. San José, Costa Rica. DGSC. p. 3
- \_\_\_\_\_. *Ob. Cit.* p. 5
- \_\_\_\_\_. (2003). Oficio Circular AI-CCD-194-2003 Directrices sobre el reconocimiento de actividades de capacitación. San José, Costa Rica. DGSC. p. 3.
- \_\_\_\_\_. (2007). Resolución DG-279-2007 del 29 de noviembre del 2007 – Modificación del Manual de Clases Anchas. DGSC. San José, Costa Rica.
- Ferrer A. (Comp.) (1998). El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI (Desarrollo y subdesarrollo en un mundo global: los dilemas de América Latina). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. USA. p. 204.
- González, A. (Comp.) (2005). Estudios Jurídicos sobre el TLC

entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos. San José, Costa Rica. Litografía e Imprenta LIL, S. A. p. 3.

Hirono R. (Comp.) (1998). El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI (La Globalización y la competitividad en el siglo XXI: una perspectiva japonesa). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. USA. p. 159.

Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad. Piados Empresa. Barcelona, España. p. 260.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón 2006-2010. MIDEPLAN. San José, Costa Rica. p. 94

Monge González, R. (Comp.) (2004). Ensayos en honor a Eduardo Lizano Fait. (Costa Rica ante la Globalización y la Economía Basada en el Conocimiento: el legado del maestro). San José, Costa Rica. Academia de Centroamérica. p. 351.

\_\_\_\_\_. *Ob. Cit.*  
p. 347.

Ramírez, J. (2007). El Servicio Civil en Costa Rica – Conceptos, Naturaleza, Antecedentes, Organización. CECADES – DGSC. San José, Costa Rica.

Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española. (Vigésima Segunda Edición, Vol. 1). Madrid, España. Editorial Espasa Calpe, S. A. p. 1139.

Streeten, P. (Comp.) (1998). El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI (Globalización y competitividad: ¿cuáles son las implicaciones para la teoría y práctica del desarrollo? Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. USA. p. 150.

\_\_\_\_\_. *Ob. Cit.*  
p. 151.

Ulrich D. (2006). La propuesta de valor de recursos humanos. Ediciones Deusto. España. pp. 33-43.

Wikipedia enciclopedia libre (2008) APEC. Recuperado el 25 de febrero, de <http://www.es.wikipedia.org/wiki/APEC>.

Zweig, D. (2006). Estrategia de china para dar un vuelco al éxodo de talentos. *Revista Internacional del Trabajo*. Volumen 125. pp. 72-98.

## Bibliografía

Arguedas, J. (2008). Los nuevos retos del Régimen de Servicio Civil en Costa Rica ante la



- demanda del entorno globalizado. *Revista de Servicio Civil* Volumen 19. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica.
- Costa Rica (1943). *Código de Trabajo*. (1943). Investigaciones Jurídicas, S. A. (1997). San José, Costa Rica.
- \_\_\_\_\_. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. Presentada y actualizada por Rivera, G. (2001) 8ª ed. EDITEC Editores. San José, Costa Rica.
- \_\_\_\_\_. (1953). *Estatuto del Servicio Civil*. Publicaciones Jurídicas. San José, Costa Rica.
- Delgado, A. *Sinopsis Económica Nº 09 del 15 al 21 de octubre del 2007: El despertar del gigante asiático – El crecimiento económico de China y sus efectos en Costa Rica*. DGSC.
- \_\_\_\_\_. *Sinopsis Económica Nº 18 del 17 al 23 de diciembre del 2007. Desafíos económicos de la DGSC para el 2008*. DGSC.
- \_\_\_\_\_. *Sinopsis Económica Nº 21 del 14 al 20 de enero del 2008: Preparándose para el Teletrabajo*. DGSC.
- \_\_\_\_\_. *Sinopsis Económica Nº 25 del 11 al 17 de febrero del 2008: Aspirando a los Goces de Europa*. DGSC.
- Dirección General de Servicio Civil (1996). *Resolución DG-080-96 Carrera Profesional. Normas para su aplicación*. San José, Costa Rica. DGSC.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Oficio Circular AI-CCD-194-2003 Directrices sobre el reconocimiento de actividades de capacitación*. San José, Costa Rica. DGSC.
- \_\_\_\_\_. (2007). *Perfiles de Proyectos Estratégicos*. Manuscrito no publicado. San José, Costa Rica. DGSC.
- \_\_\_\_\_. *Resolución DG-279-2007, del 29 de noviembre del 2007 – Modificación del Manual de Clases Anchas*. San José, Costa Rica. DGSC.
- \_\_\_\_\_. *Resolución DG-280-2007 del 29 de noviembre del 2007 – Asignación a la Escala de Sueldos de la Administración Pública, las clases de puestos creadas en la Resolución DG-279-2007*. San José, Costa Rica. DGSC.

- González, Anabelle (Comp.) (2005). *Estudios Jurídicos sobre el TLC entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos*. San José, Costa Rica. Litografía e Imprenta LIL, S. A.
- Hirono R. (Comp.) (1998). El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI (La Globalización y la competitividad en el siglo XXI: una perspectiva japonesa). Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. USA.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública. Centro de Recursos de Información y Aprendizaje, CRIA. *Manejo de Fuentes de Información para Trabajos Académicos del ICAP. Referencia de citación para el Premio ICAP a la Investigación en Administración Pública 2008*. Recuperado el 15 de enero de 2008, de <http://www.icap.ac.cr/>.
- Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad*. Piados Empresa. Barcelona, España.
- Mankiw, G. (1999). *Principios de Economía*. Mc Graw Hill, México.
- Mattey. S. y Delgado A (2007). *Propuesta de presupuesto de los cinco proyectos estratégicos aprobados por el despacho del director general*. DGSC. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón 2006-2010*. MIDEPLAN. San José, Costa Rica.
- Monge González, R. (Comp.) (2004). *Ensayos en honor a Eduardo Lizano Fait. (Costa Rica ante la Globalización y la Economía Basada en el Conocimiento: el legado del maestro)*. San José, Costa Rica. Academia de Centroamérica.
- Programa Estado de la Nación (Costa Rica) (2007). *Resumen Decimotercer Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Litografía e Imprenta Guilá. San José, C. R.
- Ramírez, J. (2007). *El Servicio Civil en Costa Rica – Conceptos, Naturaleza, Antecedentes, Organización*. CECADES – DGSC. San José, Costa Rica.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (Vigésima Segunda Edición, Vol. 1). Madrid, España. Editorial Espasa Calpe, S. A.
- Streeten, P. (Comp.) (1998). El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI (*Globalización y competitividad: ¿cuáles son las implicaciones para la teoría y práctica del desarrollo?*) Banco

Interamericano de Desarrollo.  
Washington. USA.

febrero, de <http://www.es.wikipedia.org/wiki/APEC>.

Ulrich D. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Ediciones Deusto. España.

Zweig, D. (2006). Estrategia de china para dar un vuelco al éxodo de talentos. *Revista Internacional del Trabajo*. Volumen 125. – AMDG ◇

Wikipedia enciclopedia libre (2008) APEC. Recuperado el 25 de