

Experiencias de gestión de calidad: El caso de la Dirección General de Servicio Civil, DGSC de Costa Rica*

Bernal Robles Robles**

DESCRIBE EL PROCESO INICIAL Y RECIENTE DE INTRODUCCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA DGSC Y LOS RECURSOS HUMANOS DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL DE COSTA RICA, DESTACANDO LOS AVANCES OBTENIDOS AL 2008.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN DE CALIDAD / SERVICIO CIVIL / COSTA RICA

Introducción

Motiva el hecho que este Foro conozca la experiencia del Servicio Civil de Costa Rica, no sólo porque relaciona la gestión de la calidad con recursos humanos en el ámbito público, sino porque se trata de una institución consolidada que enfrenta una nueva etapa de desarrollo. Todo lo que resulta provechoso conocer ahora y dar seguimiento en los próximos años.

La información se presenta en el siguiente orden: un primer aparte se ocupa de describir algunas condiciones externas e internas de la Dirección General de Servicio Civil, DGSC, que constituyen retos para la institución y que, para enfrentarlos adecuadamente, una gestión de calidad aportaría un valor agregado significativo. Un segundo apartado se refiere propiamente a la experiencia de la institución, un período corto pero de significativos logros.

* Documento presentado en el XIV Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Profesionalización de la Función Pública y Gestión de Calidad", realizado del 16 al 18 de julio del 2008, en Santo Domingo, República Dominicana, y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Secretaría de Estado de Administración Pública, SEAP, de República Dominicana.

Para la preparación de este material, se consideró y enriqueció el aparte dedicado a la Gestión de Calidad de la investi-

gación titulada "El papel de la fiscalización y otras formas de control en la gestión del talento humano en la función pública. El caso de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica" la que fue presentada por el suscrito en el concurso "Premio ICAP a la investigación en administración pública" organizado por el propio ICAP.

** Funcionario de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica.

Recibido: 10 de junio del 2008.

Aceptado: 1º de setiembre del 2008.

Condiciones internas y del entorno que justifican un Sistema de Gestión de la Calidad

La DGSC de Costa Rica a lo largo de sus cincuenta y cinco años de existencia, ha consolidado un Régimen de Servicio Civil en Costa Rica, a la vez que busca posicionarse como uno de los mejores de América Latina.¹

En ese sentido, además de continuar con las competencias que le corresponden de conformidad con lo dispuesto en el Estatuto de Servicio Civil, el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, sus modificaciones y demás normativa conexas, enfrenta una serie de desafíos, ante los cuales contar con procesos adecuadamente diseñados mediante la metodología de gestión de calidad, le brindará a la institución las condiciones apropiadas para enfrentarlos.

Volumen y complejidad de los concursos para ingreso

Los concursos para llenar plazas vacantes en el Sistema de Méritos, tanto en el Título I (de la Carrera Administrativa) como del Título II (Carrera Docente) se han caracterizado por el elevado volumen de participantes y por su complejidad. Para hacer frente a esta situación se

1. Según el enunciado de la Visión Institucional del 2007.

ha incursionado en el uso de nuevas tecnologías informáticas, uso de la *web* y el diseño de nuevos modelos actualmente en desarrollo. Para citar algunas cifras, durante el 2007 el número de concursantes ascendió a 52.530, mientras que las nóminas propuestas en ese mismo período ascendieron a 3.855.

Ley General de Control Interno

En el ámbito legal, la aplicación de la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno, ha requerido la autoevaluación del Sistema de Control Interno en dos oportunidades y el perfeccionamiento del mismo en forma gradual, buscando la creación de una cultura en este sentido. Para efectos de gestión de calidad, es importante indicar que esta Ley y el "*Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y Órganos sujetos a su fiscalización*", establecen la obligación de contar con procedimientos documentados, aspecto en que el Sistema de Gestión de Calidad contribuiría significativamente.

Incorporación de personas con discapacidad

En este mismo ámbito legal, es necesario citar la publicación del Decreto Ejecutivo N° 34135-MP-MTSS del 3 de diciembre del 2007 que regula la incorporación de per-

sonas con discapacidad en el sector público costarricense. Al respecto este decreto introdujo una modificación en el Artículo 15 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil que textualmente indica: "En las ofertas de empleo público del Poder Ejecutivo se reservará un cupo del cinco por ciento (5%) de las vacantes para ser cubiertas entre personas con discapacidad, de modo que, progresivamente se alcance el dos por ciento (2%) de los efectivos totales de la Administración Central del Estado, siempre que superen las pruebas selectivas y que, en su momento, acrediten la compatibilidad con el desempeño de las tareas y funciones correspondientes, según lo determine la Dirección General de Servicio Civil." Para responder a esta iniciativa presidencial, la DGSC desde el área de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos está diseñando el procedimiento y la normativa técnica requerida.

Código Procesal Contencioso Administrativo

De igual manera, la entrada en vigencia del nuevo Código Procesal Contencioso Administrativo, que particularmente dispone implicaciones para quienes ejercen labores administrativas dentro del sector público, en forma solidaria con la administración y en donde se consideran, tanto las acciones como las omisiones, requerirá que la Dirección General revise los procedimientos para el cumplimiento de sus compe-

tencias, de forma tal, que consideren estas nuevas disposiciones de especial relevancia.

Personalidad Jurídica Instrumental

Sin lugar a dudas el interés de la DGSC por lograr la Personalidad Jurídica Instrumental de parte de la Asamblea Legislativa, y para lo que ya ha realizado las gestiones ante las autoridades políticas correspondientes, es una meta que, idealmente debería alcanzarse disponiendo en la institución de un Sistema de Gestión de Calidad. La importancia de ello radica en que la institución estaría organizada para garantizar, razonablemente, productos y servicios de calidad.

Convenios de cooperación

La DGSC ha consolidado la realización de convenios de cooperación con reconocidas instituciones y organizaciones, en los que se ha comprometido a brindar servicios para los que la institución cuenta con servidores de experiencia y reconocidos por las contrapartes de los acuerdos. Estas organizaciones esperan de la Dirección General productos y servicios de la calidad que exige el ambiente nacional en materia competitiva. En este sentido la Dirección ha establecido, en los últimos dos años, los convenios con el Colegio de Profesionales en Cien-

cias Económicas de Costa Rica, con el Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, con el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, PIMA, y, con el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal – Proyecto de Fortalecimiento Municipal y Descentralización, IFAM-FOMUDE.

Profesionalización de las Oficinas de Recursos Humanos

Un factor externo que ha incidido para que se produzca un cambio importante en la forma en que se ha organizado, tanto funcional como estructuralmente la DGSC, y la relación con las Oficinas de Recursos Humanos, ORH, es la profesionalización de estas oficinas.

Ese fortalecimiento académico, tanto a nivel de las ORH como de la DGSC, constituía una condicionante que, una vez lograda, facilita la transferencia de funciones operativas desde la Dirección General hacia las ORH. Con este paso, las ORH estarán en capacidad de realizar funciones que hasta entonces había ejecutado la DGSC, permitiendo la transformación de “Oficinas de Personal” en “Unidades Especializadas de Recursos Humanos” comúnmente conocidas como ORH. En consecuencia, la DGSC está asumiendo un rol de ente rector, asesor y contralor, así como proveedor de ayuda técnica. Hasta la fecha ese proceso continúa siendo gradual.

El modelo de desconcentración

En el caso del Servicio Civil costarricense, el modelo vigente ha mantenido un cambio sostenido alejándose de la centralización. Desde su creación en 1953 y durante aproximadamente tres décadas, la DGSC mantuvo sus operaciones en forma centralizada.

En julio de 1987, el modelo citado dio un importante paso en el rompimiento de la centralización al crearse formalmente las llamadas Oficinas Desconcentradas mediante la Resolución DG-169-88 del 14 de noviembre de 1988. Estas oficinas estaban constituidas por un equipo de funcionarios de la DGSC, los que se ubicaban en algunos ministerios previamente seleccionados, y desde ahí atendían las gestiones de una o varias instituciones (ministerios o adscritas a éstos).

Años después, en abril de 1994 se dio otro importante paso, la transformación de algunas de las Oficinas Desconcentradas en Oficinas de Asesoría y Control, OACS, mediante resolución DG-042-94 del 19 de abril de 1994. Es en esta etapa que la DGSC dio el primer paso en el camino hacia la desconcentración, pues algunas de las funciones tradicionales, tal como la clasificación de puestos, pasaron a ser realizadas directamente por los funcionarios de las ORH, mientras que la función de la DGSC cambió hacia la asesoría, aprobación y emisión del acto final, como lo es una resolución.

Otro cambio significativo en la estructura y funcionamiento de estas oficinas se dio en 1998 cuando pasaron a denominarse Oficina de Servicio Civil (Artículo 2 de la Resolución DG-015-98) y formando parte del Área de Gestión de Recursos Humanos de la DGSC.

Continuando con el proceso de desconcentración, la modificación del inciso c) del Artículo 4 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil (reformado mediante DE-24563 del 23 de agosto de 1995), se convirtió en el fundamento legal para que el Director General de Servicio Civil pudiera delegar, mediante la figura de la Facultación, en el responsable de algunas ORH, la suscripción de los distintos trámites de Administración de Recursos Humanos. Es decir, que estos funcionarios puedan aprobar actos en nombre del Director General de Servicio Civil, delegándose de esta manera la autoridad para realizar diversos actos mas no la responsabilidad, la que sigue siendo del Director General de Servicio Civil. Esta nueva figura que ensaya la institución rectora, permitiría agilizar muchas de las gestiones técnico-operativas, las que se ejecutarán y autorizarán directamente en las ORH.

La facultación representa el tipo de organización con el más alto nivel de desconcentración y desregulación alcanzado por la DGSC, pues autoriza la realización y apro-

bación, a nombre del Director General de Servicio Civil, de una considerable cantidad de gestiones, directamente en las ORH.

Retomando lo indicado al inicio de este apartado, la experiencia de gestión de calidad surge en un contexto lleno de retos y de oportunidades, de los que sólo se han expuesto algunos. Para enfrentarlos o aprovecharlos, la institución requiere una organización que le permita brindar los servicios y productos con las exigencias reales de la administración pública a la que sirve y de las organizaciones con las que se asocia.

Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

La capacitación

En el 2006, la DGSC, ya no por disposición legal, sino siguiendo una corriente mundial, gestionó a través de su Centro de Capacitación y Desarrollo, CECADES, la capacitación de cuarenta² funcionarios del Subsistema de Capacitación, SUCADES, en Gestión de la Calidad.

Dentro de ese grupo de funcionarios públicos también se integró una cantidad de colaboradores de la DGSC, al menos uno por cada área de la institución. Esta decisión constituye la primera etapa de un

2. Según la Licda. Ileana Sánchez Monge, funcionaria del CECADES.

ambicioso proyecto para que la DGSC rediseñe sus procesos mediante la metodología de Gestión de la Calidad.

La capacitación de los funcionarios cuya meta fue titularlos como Técnicos en Gestión de la Calidad, estuvo a cargo de la Universidad Nacional, UNA, durante los primeros tres módulos, mientras que los restantes cuatro fueron impartidos por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.³

Ambas instituciones, la UNA y el ICAP, acogieron el proyecto entre otras razones, por la estrategia planteada por la DGSC de capacitar a un grupo selecto de funcionarios, tanto de la institución como de un importante número de instituciones públicas, con lo que se daba un efecto multiplicador evidente. En consecuencia, se consideraba para el proyecto el Sistema de Recursos Humanos como tal y no sólo la Dirección General como institución.

El programa modular del curso Técnico en Gestión de la Calidad tuvo como objetivos los siguientes:

General

- Desarrollar una estrategia para fomentar e implementar los principios básicos de Gestión de Calidad en las instituciones gubernamentales amparadas al Régimen de Servicio Civil.

3. A cargo del Ing. Alan Henderson García.

Específicos

- Impulsar programas de capacitación y sensibilización dirigidos a funcionarios de instituciones públicas cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, en temas relacionados con la Gestión de la Calidad en la Administración Pública.
- Crear espacios de discusión sobre el estado de desarrollo de la gestión de calidad en las instituciones gubernamentales, y los cambios necesarios para dirigir la gestión hacia el cumplimiento básico de los principios de Calidad Total.
- Formular una estrategia de desarrollo de iniciativas tendientes a garantizar que las instituciones públicas puedan cumplir las disposiciones establecidas en la Ley No. 8279 "Sistema Nacional para la Calidad".
- Ampliar la gestión de la calidad en los servicios especializados de recursos humanos, como estrategia para incursionar en los procesos de cambio de las áreas sustantivas y de apoyo administrativo de las instituciones reguladas por el Régimen de Servicio Civil.

El diseño curricular del curso tuvo la siguiente estructura:

CUADRO No. 1
ICAP-UNA-DGSC
CURSO SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD
San José, Costa Rica

Nombre del Módulo	Horas de capacitación	Institución capacitadora
I. Contenido y alcance de la norma ISO 9001:2000.	30	Universidad Nacional, UNA
II. Enfoque de Procesos para la Gestión de la Calidad.	30	Universidad Nacional, UNA
III. Requisitos y Gestión de la Documentación en los Sistemas de Gestión de la Calidad	30	Universidad Nacional, UNA
IV. Rediseño de Procesos y Agilización de Trámites.	40	Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
V. Mejoramiento continuo de la Calidad	40	Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
VI. Técnicas Estadísticas para el Control de la Calidad.	40	Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
VII. Mejoramiento de Procesos.	40	Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP
TOTAL	250	

Fuente: Dirección General de Servicio Civil, DGSC.

Importancia otorgada al proyecto

En el 2006 inició el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la DGSC, con el propósito de mejorar, en forma integral y permanente, la eficiencia y eficacia en el uso de los diferentes recursos disponibles y, por ende, los

procesos atinentes a cada una de las áreas institucionales, tanto operativas como "staff" o asesoras. Esta labor se inició con la integración de un Comité de Gestión de la Calidad bajo la coordinación del Subdirector General, y el apoyo del Director General, evidenciando de esta manera el compromiso de las altas autoridades institucionales al proyecto.

Como muestra de la voluntad política de los actuales jefes, Gestión de Calidad (cuyo nombre oficial se denomina: 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) se inscribió como uno de los cinco proyectos estratégicos de la DGSC en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 de la administración del Presidente.

Asesoría del ICAP

Dada la magnitud de este proyecto, el Comité de Gestión de Calidad de la DGSC, cuenta con la asesoría de un experto funcionario del ICAP. Además, la misma Dirección General ha incorporado como parte de su plantilla algunos ingenieros industriales, los que indiscutiblemente darán un gran impulso a esta nueva forma de gestionar el talento humano en el ámbito del Régimen de Servicio Civil.

Primeros resultados

Marco estratégico institucional

El Comité de Gestión de Calidad fue el facilitador para la defini-

4. Nota: El subrayado es nuestro y se realiza para efectos de destacar los aspectos de calidad.

ción del marco estratégico institucional: Misión, Visión, así como de la Política de Calidad y Objetivos de Calidad. Las dos primeras se definieron con una metodología participativa, mediante la realización de talleres, en la que se integraron funcionarios de toda la institución con representantes del Consejo Consultivo de Jefes de Recursos Humanos; mientras que los segundos fueron definidos por el Director General de Servicio Civil, dándose así el respaldo oficial del más alto jerarca institucional a un proceso de esta naturaleza.

Como producto de este proceso estratégico, la DGSC incorporó en los enunciados de Misión y Visión institucionales que datan del 2006, la esfera de Gestión de la Calidad, según se muestran a continuación:

Misión

- “Somos la institución que rige la gestión del talento humano y del empleo en la Función Pública Costarricense, para cumplir el mandato constitucional de eficiencia y contribuir a la dignificación del funcionario público y al buen gobierno, mediante la emisión de políticas, normas, instrumentos y el ejercicio de asesoría y control; inspirados en los principios de excelencia, flexibilidad, idoneidad, calidad, innovación y mérito”.⁴

Visión

“En el 2010 la DGSC será un ente posicionado, nacional e internacionalmente, como rector, líder y modelo en la gestión estratégica del talento humano y de las relaciones de empleo en la administración pública costarricense y garante de un Régimen de Servicio Civil de élite en América Latina:

- Reconocido por sus usuarios internos y externos por sus productos y servicios conformes con las normas internacionales de calidad.
- Promotor efectivo de los principios de mérito y equidad y de la dignificación de la función pública.
- Promotor de la transformación, fortalecimiento y dignificación del rol de las Oficinas de Recursos Humanos, para que actúen como socios estratégicos de la función gerencial, la gestión del talento humano y la mejora continua de sus servicios.
- Comprometido con un proceso sistemático de investigación como base de la innovación, flexibilidad y adaptación al cambio.
- Sustentado en el uso de tecnologías de avanzada y en in-

fraestructura adaptada a las necesidades de los usuarios internos y externos y a la dinámica del entorno.

- Dotado de funcionarios que actúan de conformidad con criterios de flexibilidad y profesionalidad, y un amplio y efectivo manejo de la complejidad y diversidad.
- Gestionado por líderes visionarios con reconocida capacidad gerencial y profesional, competentes para desempeñarse en el ámbito político, estratégico y operativo según las prioridades de las políticas públicas”.

Complementariamente a la capacitación recibida en el curso de Gestión de Calidad, el ICAP impartió en los meses de mayo y junio del 2008 el curso “Cuadro de Mando Integral” en el que se capacitaron, en un primer grupo, los funcionarios que cumplieron los requisitos para obtener el certificado de “Técnico en Gestión de la Calidad”, y que eventualmente podrán cumplir un papel de facilitadores en la implementación de esta metodología para la planificación estratégica institucional.

En esta línea de establecer las bases de un Sistema de Gestión de Calidad, en el 2007 el Director General de Servicio Civil definió y emitió la Política de Calidad y Objetivos de Calidad vigentes en la institución y que se reproducen a continuación:

Política de calidad

“La Dirección General de Servicio Civil es la institución rectora de la gestión del talento humano y del empleo en la función pública costarricense que, estratégicamente, busca convertirse en un ente líder y modelo en América Latina, reconocido por sus usuarios internos y externos, dada la conformidad de la gestión de los procesos con la Norma INTE-ISO 9001:2000, sustentados en recursos pertinentes, relaciones mutuamente beneficiosas con los actores que nos proveen insumos y servidores visionarios, competentes y comprometidos con la mejora continua”.

Objetivos de calidad

- Proveer, para el 2010, servicios de calidad a nuestros usuarios, según los requerimientos técnicos establecidos por la Norma INTE-ISO 9001:2000, con el propósito de reposicionar a la Dirección General de Servicio Civil como una institución líder y modelo de la Gestión del Talento Humano en la función pública costarricense.
- Dotar, para el 2010, a la Dirección General de Servicio Civil de los recursos económicos y tecnológicos necesarios, mediante la asig-

nación presupuestaria, el logro de convenios de cooperación y el establecimiento de alianzas estratégicas, tendientes a asegurar un servicio de calidad al usuario.

- Dotar, para el 2010, a los funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil de los conocimientos, competencias y actitudes indispensables para responder a las exigencias y requerimientos de los usuarios, de conformidad con las normas de calidad.

Documentación de los procesos

Uno de los productos más evidentes del Comité de Gestión de la Calidad fue la identificación y documentación de cuarenta y nueve procesos en nueve áreas (incluyendo las oficinas del despacho del Director General), etapa que concluyó en julio del 2007 y que al 30 de junio del 2008 fueron actualizados. Todos los procesos fueron documentados por funcionarios de las distintas áreas y validados oficialmente por cada uno de los directores y directoras de área en los que se ubican. Esta documentación ha sido insumo para la inducción de nuevos funcionarios institucionales, informes a la Contraloría General de la República, CGR, reestructuración de la DGSC en el 2008, y próximamente las actividades serán consideradas como unidad requerida por el Sistema Específico de Valoración de Riesgos

Institucionales, SEVRI, como parte del Sistema de Control Interno establecido en la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno y en la Directriz R-CO-64-2005 del 1° de julio del 2005 de la CGR.

Elaboración de procedimientos del Sistema

Durante el 2008 el Comité de Gestión de Calidad se ha abocado a la elaboración de siete procedimientos como requisito para implementar el Sistema de Gestión de Calidad identificados en la norma INTE-ISO-9001-2000, a saber:

- Método para elaborar procedimientos.
- Control de documentos.
- Control de registros.
- Auditorías internas.
- Producto no conforme.
- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.

Actualmente se tienen los primeros borradores de estos procedimientos y se encuentran en la etapa de revisión, la que será solicitada por parte del asesor.

Sensibilización para una cultura de calidad

Como parte del cronograma establecido por el Comité de Gestión de calidad, se incluyó el diseño curricular de un programa de capacitación tendente a la consolidación de una cultura de calidad en la institución, el que está pronto a iniciarse. Como parte de la estrategia a seguir en este sentido, el Comité espera contar con productos consolidados que permitan respaldar su accionar institucional e involucrar con mayor compromiso al resto de los servidores.

En la justificación de este programa se afirma que "... el impulso de modelos de Gestión de la Calidad, con base en las normas internacionales, constituye una estrategia que pretende que las instituciones que la adopten, trabajen bajo una filosofía y cultura de calidad, con lo cual se podrá paulatinamente mejorar la acción institucional...".

En esa línea se definió el siguiente objetivo general del programa:

- Desarrollar programas de sensibilización dirigidos a todos los funcionarios de la DGSC, con la finalidad de

introyectar en ellos los conocimientos, empleo de herramientas y actitudes, tendentes a la consolidación de la cultura de calidad en la institución.

Y como objetivos específicos:

- Sensibilizar a los funcionarios de la DGSC en temas relacionados con la gestión de la calidad.
- Crear espacios para informar sobre el Proyecto de Implantación del Sistema de Gestión de Calidad en la DGSC.
- Facilitar la promoción y el desarrollo de una cultura de Gestión de Calidad en la DGSC.

El programa tiene preliminarmente el siguiente contenido:

- Concepto de calidad.
- Principios de la calidad.
- ¿Qué es un Sistema de Gestión de la Calidad?
- Norma ISO 9001:2000.
- Beneficios de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.

- ¿Por qué aplicar un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO-9000?
- Proyecto de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en la DGSC.

Se pretende alcanzar lo anterior, mediante exposiciones magistrales por parte de los facilitadores con presentaciones de videos referentes al tema y sesiones de preguntas y respuestas. La población meta que se pretende alcanzar es la totalidad de los funcionarios de la DGSC y las sesiones se realizarán en las instalaciones de la institución.

Ulrich y Brockbank (2006) reconocen que “el aspecto más importante de la capacidad organizacional es su cultura” (p.194), entendiendo la cultura como “el modo de pensar colectivo de la empresa” (p.194). Afirman también que “la gran mayoría de las empresas de alto rendimiento centran su lógica de recursos humanos en una comprensión clara de su cultura empresarial deseada” (p.195).⁵

Las ideas de Ulrich y Brockbank constituyen disparadores para hacer nuestra sugerencia y es que, Gestión de Calidad, requiere que se asuma como cultura organizacional, enfocada en el cliente o usuario como motivo y sujeto. Sin embargo debe estar en función de la cultura profesional de Servicio Civil, “servicivilista” como se le denomina en Costa Rica y que sería la cultura imperante.

5. Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). La Propuesta de Valor de Recursos Humanos. Ediciones DEUSTO, Barcelona, España.

La cultura servicialista es propia entre los funcionarios que trabajan o han laborado en la DGSC, igualmente la comparten todos aquellos funcionarios de las ORH que han mantenido una estrecha relación con la Dirección General.

Expectativas a corto plazo

El Comité de Gestión de Calidad ha diseñado un cronograma que abarca hasta el 2010, el que coincide con el período presidencial del Dr. Oscar Arias Sánchez. Durante este período será necesario rediseñar los procesos y procedimientos y consolidar el proyecto, de tal forma que una nueva administración le brinde la continuidad necesaria con miras a establecer una organización con una gestión de vanguardia. Hasta ahora se ha cumplido como se indicó líneas atrás, con los elementos generales e indispensables de un proyecto de Gestión de Calidad, es decir la Misión, Visión, Política de Calidad y Objetivos de Calidad, así como el levantamiento de los procesos y el inicio de la elaboración de los procedimientos de la norma para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, esto previamente a la documentación de los procedimientos de gestión y su rediseño.

A modo de resumen

- La DGSC, además de cumplir con las competencias que le dicta el Estatuto de Servicio Civil, su Reglamento y demás normativa conexas, también ha de cumplir con recientes disposiciones legales que deben ser consideradas en sus procesos de trabajo. Además, como algo propio de las organizaciones abiertas y flexibles, ha consolidado la celebración de convenios con organizaciones de gran prestigio en el ámbito nacional, situación que requiere, hoy como siempre, ofrecer servicios de calidad.
- Un factor que se considera relevante para incorporar Gestión de Calidad en la institución, es la tendencia de la DGSC de abandonar un modelo de gestión centralizada con la finalidad de asumir tres roles: constituirse en ente rector, asesor y contralor. En este sentido, el fortalecimiento de las ORH debe ir acompañado de un proceso similar en la DGSC, valor agregado que le proporcionará un Sistema de Gestión de la Calidad.

- La relevancia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad en la institución rectora del Régimen de Servicio Civil costarricense, está dada en razón del efecto multiplicador que, la mejora introducida en los procesos institucionales, tendrá en las ORH y consecuentemente, en las instituciones con puestos cubiertos por el Régimen de Méritos. Particularmente, esta fue una razón de peso para que la DGSC, recibiera la capacitación y el asesoramiento necesario de dos instituciones de reconocida trayectoria en el país: la Universidad Nacional, UNA, y el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.
- Los esfuerzos para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en la DGSC son relativamente recientes pero muy productivos. Hasta la fecha se ha capacitado a un grupo de funcionarios interinstitucionales, se han identificado y documentado cuarenta y nueve procesos, definido el marco estratégico institucional, así como la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad. Recientemente se elaboraron los procedimientos exigidos por la norma INTE-ISO-9001-2000.
- La actualización de los procesos será insumo para el establecimiento del SEVRI, con lo que la gestión de calidad se convierte en un proveedor de insumos para otros comités institucionales.
- Se ha diseñado un programa curricular que pretende impulsar una filosofía de gestión de calidad que apoye la cultura servicialista vigente en la institución, y entre aquellos funcionarios que trabajan en gestión del talento humano en la función pública costarricense.

Referencias bibliográficas

Arguedas, José Joaquín (2008). *Informe de labores al Presidente de la República*. San José, CR.

Dictamen C-159-96 (1996, setiembre). San José, C.R. Procuraduría General de la República.

Estatuto de Servicio Civil. (1953, mayo). Ley N° 1581. San José, C.R. Asamblea Legislativa.

Jiménez, O.L y Rodríguez, L (2007). *Resultados Taller Avance Desconcentración*. (INF.GD TT-001-2007). San José, CR.

Análisis FODA y Causa-efecto. Proceso de Desconcentración promovido por la Dirección Gene-

ral de Servicio Civil. (INF. GDTT-002-2007). San José, CR.

Ley General de Control Interno. (2002, setiembre). Ley N° 8292. San José, C.R. Asamblea Legislativa.

Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contra-

loría General de la República y las entidades y Órganos sujetos a su fiscalización. (2002, mayo). San José, C.R. Contraloría General de la República.

Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos.* Barcelona, España: Ediciones DEUSTO ◇