

Avances del Servicio Civil en Costa Rica*

Dirección General de Servicio Civil

PRESENTA SUSCINTAMENTE EL PROGRAMA DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, DGSC, PARA EL CUATRIENIO 2006-2010, INDICANDO LOS AVANCES Y DESAFÍOS HASTA LA FECHA.

PALABRAS CLAVES: SERVICIO CIVIL / PROGRAMA DE TRABAJO / COSTA RICA / GESTIÓN PÚBLICA

Aspectos generales

Trascendencia del Régimen de Servicio Civil en la Función Pública

El Régimen de Servicio Civil es una institución democrática que tiene como base filosófica la idoneidad para el ejercicio de los puestos públicos, el reconocimiento del mérito y la igualdad de acceso de los ciudadanos a la función pública. Por su carácter democrático, es un sistema abierto en oportunidades

para todos los ciudadanos, sin distinción ideológica, religiosa, étnica o política; lo que se deriva del Artículo 21,2 de la Declaración Universal de Derechos Humanos promulgada en 1949, que al respecto establece: "Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país".(1) Según lo anterior, el nombramiento de los funcionarios públicos no depende del favoritismo o del tráfico de influencias sino, como se mencionó, de las aptitudes, el mérito, la capacidad y las condiciones éticas de los aspirantes, aspectos técnicamente evaluados mediante criterios científicos e imparciales de selección de personal.

Por eso se afirma que el Régimen de Servicio Civil costarricense constituye un sistema de mérito, identificado por la frase emblemática "PALMA QUI MERUIT FERAT", cuya traducción más usual es: "La palma a quien se la merece".

* Documento presentado en el XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Globalización, Buen Gobierno y Función Pública", realizado del 27 al 29 de setiembre del 2006, en Guatemala, República de Guatemala, y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, de la Presidencia de la República de Guatemala.

Recibido: 25 de setiembre del 2006.

Aceptado: 24 de noviembre del 2006.

Concepto

El Régimen de Servicio Civil, puede definirse como un sistema jurídico-administrativo, creado para regular el acceso y ejercicio de los cargos de la función pública, en procura de su profesionalización y eficiencia. Está constituido por un conjunto de instituciones, funcionarios, normas jurídicas y principios filosóficos y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la administración pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa del empleo público.

Origen y elementos constitutivos del Régimen de Servicio Civil

El establecimiento del Régimen de Servicio Civil en Costa Rica es el resultado de un proceso histórico, social y político, en el que concurren ideas e inquietudes de personas de diferentes épocas y modos de pensar, y que culmina en 1953, cuando se promulga el Estatuto de Servicio Civil (Ley No. 1581). En este proceso tuvo gran influencia el Servicio Civil norteamericano, cuyo modelo trataron de adoptar varios países latinoamericanos en la primera mitad del siglo XX, entre ellos, Paraguay, Argentina, Uruguay, República Dominicana, Puerto Rico y Panamá.

Objetivos del Régimen de Servicio Civil

El objetivo fundamental del Régimen de Servicio Civil es garantizar la eficiencia de la administración pública. De este objetivo se derivan los siguientes:

- a) Proteger los derechos de los funcionarios públicos nombrados de conformidad con los principios y disposiciones estatutarias del Régimen de Servicio Civil.
- b) Seleccionar, nombrar y promover a los funcionarios públicos, con fundamento en sus méritos e idoneidad comprobada, excluyendo las preferencias políticas, ideológicas, étnicas, familiares y religiosas.
- c) Garantizar la estabilidad de los funcionarios públicos, de modo que éstos progresen y se desarrollen en sus cargos y, solo sean destituidos por causa justificada.
- d) Mantener un cuerpo de funcionarios de alta calidad profesional al servicio de la función pública.

Administración y rectoría: la Dirección General de Servicio Civil, DGSC

La administración del Régimen de Servicio Civil está a cargo de la

Dirección General de Servicio Civil y de las Oficinas de Recursos Humanos, ORH, de las instituciones cubiertas por este régimen. Tales oficinas, junto con la DGSC, forman el Sistema de Recursos Humanos, encargado de aplicar los principios doctrinarios, los elementos técnicos y las regulaciones normativas en las instituciones bajo su cobertura.

Como órgano rector de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil, le corresponde orientar a las instituciones y particularmente, a sus respectivas, ORH, cuarenta y cuatro en total, en la aplicación de la doctrina, los principios, las normas estatutarias y las políticas de Servicio Civil, así como de asesorar y proveerles ayuda técnica, y ejercer el control necesario para asegurar el cumplimiento del principio de eficiencia administrativa, establecido en el Artículo 1º del Estatuto del Servicio Civil que a letra dice: "*Este Estatuto y sus Reglamentos regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y proteger a dichos servidores*".²

Esta responsabilidad se expresa en su misión, la que ha sido definida de la siguiente manera: "*Regir las relaciones entre el Estado y sus servidores, en procura de una efectiva administración que permita*

la prestación calificada, ética y oportuna de los servicios que prestan las instituciones que lo conforman".¹

Entre las principales atribuciones de la DGSC, están las siguientes:²

- a) Promover la modernización de la administración de personal en los organismos del Régimen de Servicio Civil.
- b) Establecer y mantener políticas uniformes y criterios científicos en el análisis, clasificación y valoración de puestos.
- c) Dirigir y promover la capacitación de los servidores del Poder Ejecutivo.
- d) Establecer procedimientos e instrumentos técnicos requeridos para una mayor eficiencia de la administración de personal del Estado.
- e) Seleccionar con base en la idoneidad comprobada a los candidatos elegibles para ocupar cargos del Poder Ejecutivo.
- f) Administrar el régimen salarial de los servidores del Poder Ejecutivo.
- g) Asesorar a los organismos del Poder Ejecutivo acerca de las distintas áreas de la administración de personal y de la aplicación del Estatuto de Servicio Civil.
- h) Efectuar las investigaciones requeridas por el Tribunal de

1. Esta misión próximamente será revisada a efecto de ir adecuándola a la realidad de la gestión pública de los recursos humanos y de las exigencias de sus clientes usuarios.

2. Artículo 13º del Estatuto de Servicio Civil.

Servicio Civil en los casos de despidos y reclamaciones.

Avances y compromisos de la DGSC para el cuatrienio 2006 – 2010

La DGSC, al ser plenamente conciente de las grandes transformaciones que afectan los entornos externo e interno del país, en lo político, social, económico, educativo y tecnológico, ha asumido una nueva visión de lo que es y será nuestra administración pública. Este nuevo modo de pensar, requiere que la institución revise y ajuste sustancialmente sus procesos, procedimientos, políticas, objetivos y metas. El propósito es constituir una institución impulsora del desarrollo del Capital Humano de la Administración Pública, desconcentrando/regionalizando sus actividades y actos administrativos cotidianos; pasando, así, de ser un órgano técnico operativo a una instancia consultiva y facilitadora de la gestión de los recursos humanos del Poder Ejecutivo.

Este cambio, permitiría situar a la DGSC, como una institución de valor estratégico indiscutible, que utiliza a plenitud sus recursos materiales y las capacidades de su personal en la modernización del Estado, partiendo de la innovación de los métodos, técnicas e instrumentos de la gestión de recursos humanos, y de la transformación de las personas que conforman las instituciones cubiertas por el

Régimen de Servicio Civil. Para ello se han definido nuevas acciones que buscan fortalecer los avances alcanzados en el campo de la administración de los recursos humanos, a saber:

Lucha permanente contra toda forma de corrupción, investigando seriamente sus causas y combatiéndolas en su génesis

“Propuesta de afrenta a la impunidad”: su propósito es evitar que el funcionario público corrupto quede impune, no solo mediante la tipificación de algunas conductas que actualmente no son sancionadas por las leyes, y la ampliación de otros delitos penales que se encuentran descritos en forma incompleta, sino también mediante reformas al Estatuto de Servicio Civil y la Ley de Carrera Docente. En forma resumida, este proyecto contempló la modificación de algunos aspectos del Código Penal, los Reglamentos Internos de Trabajo de las instituciones reguladas por el Régimen del Servicio Civil, el Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento. Consecuentemente, se diseñó un Proyecto de Ley denominado “Afrenta a la Impunidad”, el que se elevó a la Presidencia de la República para su eventual presentación al Poder Legislativo.

“Tipificación de delitos e identificación y creación de mecanismos para prevenir la corrupción”: el objetivo de este proyecto se enfocó

en la identificación y tipificación de once delitos de corrupción en la función pública: prevaricato por acción, prevaricato por asesoramiento ilegal, contratos por interés ilícito, abuso de autoridad, contratos por incumplimiento de requisitos legales, cohecho por dar u ofrecer, acoso sexual, concusión, toma ilegal de intereses, favoritismos en los mercados públicos y tráfico de influencias. Su puesta en marcha se concentraría en prevenir y sancionar los delitos de corrupción en la función pública, en procura de una administración transparente que goce de la confianza de la ciudadanía y un cambio de actitud en los servidores públicos. Los documentos con las propuestas resultantes fueron elevados a las autoridades respectivas en la Presidencia de la República para su gestión ante el Poder Legislativo.

Dignificar la labor del servidor público ante los habitantes

Los funcionarios han sido llamados a llevar a la práctica el principio del bien común, de ahí la magnitud de su responsabilidad moral, pues su función se orienta a toda la colectividad nacional y no a alguien en particular, es decir que el funcionario público ha sido investido para actuar por otros, los ciudadanos.

Para superar la conducta indebida de los funcionarios, es necesario reorientar el comportamiento hacia la libertad comprometida con la moral pública y el bien común. Lo anterior con el propósito de que cada colaborador asuma un criterio responsable con respecto a su libertad para actuar en beneficio de los administrados, ello con el propósito de hacer la gestión pública más transparente y apegada a la ética.

En este sentido se formuló el proyecto "Fomento de valores y dignificación de la función pública", el que plantea como principales objetivos: el mejoramiento de la auto percepción que tienen de sí mismos los funcionarios públicos; el fomento de los comportamientos adecuados y congruentes con los valores deseables que deben observar estos funcionarios; finalmente, el mejoramiento de la imagen que tiene la colectividad de tales funcionarios.

Como parte de los resultados obtenidos hasta ahora, ya se capacitó a más del 30% de los funcionarios que conforman la población meta, y se diseñó un instrumento para evaluar la capacitación impartida, el que será aplicado durante el 2006, con el propósito de realimentar el proceso y determinar el impacto de la capacitación ofrecida hasta ahora, así como la búsqueda de las acciones

correctivas pertinentes; en estas intenciones se está trabajando en estos momentos.

También se diseñó la “Guía para la enseñanza de principios y valores del servidor público, destinada a estudiantes del I, II y III ciclos de la Educación General Básica”. El enfoque de esta guía didáctica, permite visualizar la civilidad, la solidaridad, la democracia, el respeto al derecho e igualdad de las personas, como rasgos que evidencian los valores éticos que distinguen a la nación costarricense, y que además se perfilan como componentes importantes de la ética en la función pública. En la actualidad está en manos de las autoridades del Ministerio de Educación Pública, MEP, para su consideración como herramienta de trabajo con los docentes.

Establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad en la Administración de Recursos Humanos: con él se pretende infundir un mayor control y autocontrol de los comportamientos de los servidores, introduciendo la cultura de la calidad, primero en la gestión de los recursos humanos de las instituciones y, luego, a nivel general en todas ellas, con lo que se espera que la citada cultura excluya de las funciones públicas a los empleados de perfil sensible a la corrupción, y haga más atractivas estas funciones a las personas que reúnan las competencias y los talentos relacionados con el servicio a los demás, en los campos de conocimiento y en las

áreas de actividad donde se les requiera.

Personalidad jurídica instrumental, estatus jurídico totalmente congruente con una institución constituida como órgano constitucional

Actualmente la DGSC, posee con un grado de desconcentración máxima en lo que a sus competencias y funciones técnicas se refiere; no obstante, no cuenta con autonomía presupuestaria ya que depende de la Presidencia de la República, delegándose en el Ministerio de la Presidencia la administración y disposición de fondos que se le asignan. En estos términos, a la DGSC le urge contar con los fondos para asumir los retos y las nuevas orientaciones surgidas a la luz de los Planes Nacionales de Desarrollo, con ello se buscaría aprovechar al máximo su capacidad de autofinanciamiento y endeudamiento para adquirir tecnología de punta, no solo en materia sustantiva, sino también en la de la informática, infocomunicación, infraestructura, entre otros.

Las referidas limitaciones financieras han contribuido a que las funciones y proyectos de la DGSC, estén supeditados al financiamiento presupuestal, situación que ha obstaculizado el eficaz desempeño de las funciones que, como institución estratégica, le corresponde en la gestión del empleo y las

personas que laboran en las instituciones públicas cubiertas por el Régimen.

El proyecto se concretó en un documento compuesto de:

- a) Una investigación sobre la constitución del Régimen y de la DGSC (en lo administrativo, político, jurídico, y financiero).
- b) Un análisis de pronunciamientos de distintos órganos con respecto a la naturaleza y competencias de la DGSC.
- c) Una propuesta de autonomía funcional y financiera.
- d) La definición de las estrategias de negociación correspondientes.

En su oportunidad, éste fue elevado a la Presidencia de la República, del que aún no se ha recibido el aval correspondiente.

Proceso de desconcentración, descentralización y/o regionalización operativa

La DGSC impulsó, durante los últimos dieciocho años (desde octubre de 1988), un proceso de desconcentración de funciones técnico-operativas, iniciándose con la creación de Oficinas de Servicio Civil, OSC, desconcentradas físicamente y autorizadas para resolver algunas de las aludidas funciones;

hasta llegar a una combinación de esta figura (OSC) con las ORH, vistas como órganos de enlace y coordinación permanente con la DGSC en materia de gestión de los recursos humanos del Régimen de Servicio Civil. En estas últimas se viene delegando las mismas funciones que desarrollan las OSC; es decir, bajo esta nueva estructura de servicios, las ORH ya no tienen que recibir la aprobación previa ni posterior de los actos administrativos o de sus actuaciones cotidianas para las que han sido facultadas, salvo por la intervención coyuntural, *ex ante* o *ex post*, de la Auditoría y Control de Recursos Humanos, o por la asesoría sistemática, día a día, de las funciones facultadas que realiza el Área de Gestión de Recursos Humanos, ambos de la DGSC.

Innumerables funciones, antes propias de la DGSC, están hoy en manos de las ORH. En esta óptica, la DGSC facultó a diecisiete directores y jefes de recursos humanos, de los cuarenta y cuatro existentes, acto que, precisamente, consiste en una autorización de la DGSC a los Directores de Recursos Humanos para realizar en sus instituciones varios de los trámites y actos que son propios de su competencia.

La facultación resulta, técnica y jurídicamente viable, en razón de que el Artículo 8º del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, dispone que los jefes y directores de recursos humanos dependerán administrativamente del Ministro del ramo y técnicamente de la DGSC.

Pero, aún existen condiciones que limitan la fluidez de este proceso, entre ellas:

1. Las ORH son todavía concebidas como unidades meramente tramitadoras, y no como que agregan valor a la toma de decisiones gerenciales, y al mejoramiento de la calidad de los servicios sustanciales y administrativos de las instituciones, lo que les impide desarrollarse como un verdadero socio estratégico, experto administrativo y agente de cambio de sus respectivas instituciones.
2. La conversión de la DGSC en un órgano asesor, contralor y proveedor de ayuda técnica, tal y como lo requiere una adecuada lectura de nuestro actual desarrollo político-institucional, es apenas un camino trazado, cuya construcción requiere todavía de mucho transitar.

La desconcentración persigue que la DGSC sea reconocida por su contribución al logro de una mayor eficiencia de la administración pública, según mandato que establece el Artículo 191 de la Constitución Política de la República de Costa Rica y por el aporte que siga brindando, desde su particular misión, a la gobernabilidad democrática de nuestro país.

Acciones para el desarrollo humano de los funcionarios públicos

Fondo de Capacitación Permanente de Funcionarios Públicos

La DGSC, conocedora de la gran importancia de capacitar a los funcionarios encargados de la gestión pública, ha iniciado el proceso para lograr la representación legal y la administración del "Fondo de Capacitación Permanente de Funcionarios Públicos", establecido por medio de la Ley N° 7454, el que tiene como propósito la capacitación permanente de los funcionarios del Estado, para elevar la calidad de la gerencia media y superior del Gobierno Central, las instituciones descentralizadas y las empresas públicas, favoreciendo así la innovación y el cambio rápido, profundo y modernizante.

Actualmente, por disposición de la citada Ley, este fondo se encuentra adscrito a la DGSC y cuenta con personalidad jurídica propia y capacidad para adquirir los derechos, y contraer las obligaciones que demande el giro normal de su actividad; pero éste, por el momento, constituye una disposición espuria porque sus órganos constitutivos deben aún mostrar su voluntad de poner en marcha el respectivo andamiaje legal, financiero y administrativo y hacerlo una realidad.

Con este fondo se desea establecer las bases de un esquema de capacitación permanente para funcionarios públicos; y además, destinar sus recursos al financiamiento de becas y préstamos para su capacitación.

Acciones de capacitación coordinadas por el Centro de Capacitación y Desarrollo, CECADES

Bajo la misma línea de pensamiento, se han ejecutado acciones para ofrecer a los empleados públicos actividades variadas de capacitación, que favorezcan los esfuerzos de la administración en lo que respecta a la actualización y remozamiento de nuestras instituciones públicas, con el propósito de satisfacer las demandas y sobrepasar las expectativas de nuestros usuarios. Estos esfuerzos han generado alianzas para la capacitación de personal, con instituciones que imparten cursos de formación en varias modalidades, entre ellas On-Line, sobre temas afines a la gestión pública.

Convenio Internacional de Cooperación en Gestión de Recursos Humanos

Con el propósito de promover actividades de cooperación en el campo de los recursos humanos institucionales, la DGSC de Costa

Rica y la Dirección General de la Función Pública, DIGEFUP, de Nicaragua, firmaron un convenio estratégico de Colaboración Bilateral, por un período de cuatro años, el que define un marco de colaboración entre las dos instituciones, mediante la realización de actividades dirigidas a intercambiar experiencias y realizar actividades conjuntas, así como la participación de ambas Direcciones en actividades de interés común como pasantías, cursos y seminarios, conferencias, encuentros, jornadas y congresos, en áreas como, Función Pública y Profesionalización, Capacitación Gerencial y Formación de Directivos.

Gestión de la calidad

La DGSC, haciendo suya una iniciativa planteada por la Escuela de Ciencias Ambientales de la Universidad Nacional, UNA, ante el Consejo de Capacitación y Desarrollo del Régimen de Servicio Civil, (iniciativa que al principio solo incluía capacitar en materia de Gestión de la Calidad a un grupo de funcionarios de la Dirección General y de las ORH de las instituciones adscritas al Régimen de Servicio Civil), decidió ampliar esta idea, planteando un proyecto integral de Gestión de la Calidad para la gestión de los recursos humanos del Régimen.

La Gestión de la Calidad constituye un enfoque de gerencia y ejecución de acciones sustanciales

de las organizaciones con miras a satisfacer al cliente, y obtener resultados de impacto en la eficiencia y la productividad. Entre sus objetivos está propiciar la generación de servicios y productos de calidad, capaces de satisfacer las necesidades específicas de los clientes internos y externos de las organizaciones, con base en el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad, su implementación y respectiva certificación técnica.

En virtud de que un esfuerzo de esta naturaleza debe aprovecharse al máximo, y dado que la estrategia que promueve la DGSC en el ámbito del Régimen de Servicio Civil, es convertir la actual gestión de personal en una verdadera gestión gerencial y consultiva de personas y del empleo público, que impulse el desarrollo de una gestión pública de carácter profesional, es que, al inicio se ha creído que el proyecto alcanzará mayor relevancia si se incorpora a las ORH como actores principales en este escenario, y a las gerencias de Áreas y Procesos de la DGSC.

El establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad implicará la creación de Comités de Gestión de la Calidad, tanto a nivel de los gestores de personal de las instituciones, como de la propia DGSC. De esta manera, al principio, estarían funcionando tres Comités (planes pilotos en la DGSC y en otras instituciones públicas), y probablemente, conforme lo señale

el consultor de la UNA, sendos Equipos de Apoyo Técnico y sus Enlaces, los que deberán hacer un diagnóstico del ámbito institucional que se les asigne y corresponda, cuyo propósito será el levantamiento de los procesos existentes en las ORH y en la DGSC, con la finalidad de proveer un panorama real de los productos y servicios facilitados.

Posteriormente, se llevará a cabo la desagregación de los procesos ya levantados, con el propósito de presentar una versión mejorada de los mismos, siempre bajo el esquema de calidad total la que, como se adelantó, centra su accionar en la satisfacción del cliente.

Para el mejoramiento de los procesos existentes, es necesaria la revisión y actualización de la normativa emitida por las instancias acreditadas en nuestro país sobre normas de calidad, así como la demás normativa legal de carácter vinculante para las instituciones. Igualmente, es necesaria la revisión, actualización o replanteamiento de la visión y misión de las citadas oficinas (vistas como órganos independientes) y de esta Dirección, de manera que le den un evidente realce a la satisfacción plena de las necesidades del cliente, y, por ende, a la calidad total en sus diferentes procesos y servicio o productos.

Subsiguientemente, se desarrollará una Política de Calidad, la que consistirá en hacer visibles las intenciones globales, la orientación

que seguirán las instituciones y las metas de calidad que se quieren alcanzar, con un amplio y claro respaldo formal de la alta dirección.

El proyecto tendrá como finalidad superior conseguir la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. A cambio, los clientes se identificarán y estarán dispuestos a comprometerse con la DGSC y las ORH en proyectos futuros, y a respetar el papel rector y asesor de la primera en materia de recursos humanos en el Régimen del Servicio Civil, y de asesor y proveedor de ayuda técnica a los niveles gerenciales de los segundos.

Asesoramiento técnico a las entidades del sector descentralizado, especialmente a los gobiernos locales

En el 2000, la DGSC creó el Área de Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado, con el propósito de dar asistencia técnica a este sector, en razón de la demanda de servicios procedentes de los gobiernos locales. La idea fundamental de la DGSC fue propiciar los espacios para trabajar bajo la filosofía de aprender haciendo, y llegar a constituirse en asesora del proceso de modernización y el fortalecimiento del régimen municipal. Para llegar a lograr tales retos, en primer lugar, fue necesario crear las condiciones legales pertinentes. Por ello, desde 1998 la DGSC

trabajó en una Comisión para la creación y desarrollo de la carrera administrativa municipal, que inició con la modificación del Código Municipal (Ley N° 7794 del 18 de mayo de 1998).

Algunos de los logros fundamentales del referido proceso fue la capacitación a más de 6000 colaboradores, sobre la necesidad de trabajar bajo el concepto de carrera administrativa municipal. Se elaboraron:

- a) Manuales de Puestos.
- b) Escalas de Valoración de Puestos.
- c) Manuales de Organización y Funcionamiento.
- d) Manuales Descriptivos de Clases.
- e) Manuales de Evaluación del Desempeño.
- f) Manuales de Confección de Acciones de Personal.
- g) Manual de Inducción.
- h) Modelo de Propuesta de Reglamento Autónomo de Organización y Servicio.

Se inició el proceso de llenado de vacantes por medio de concursos internos y externos.

Otro logro fue cambiar la cultura organizacional, al poner en marcha la definición de una estructura procesal, con objetivos bien definidos. Este propósito todavía está en marcha en virtud de que los cambios de cultura se realizan en forma paulatina.

Búsqueda de la interconectividad informática y el gobierno digital

El gobierno digital, está definido como una de las prioridades de las autoridades en el ejercicio del poder. Consiste en el uso de las tecnologías de la información, en particular, Internet, para entregar servicios públicos de una manera más conveniente, orientada al cliente y con costos reducidos. Está constituido por cuatro niveles: informatización o publicación de información; interacción o la posibilidad de comunicación en línea y con una cierta interacción básica con el sitio de cualquier institución; transacción o la posibilidad de completar trámites en línea; e integración y transformación o la posibilidad de acceder a cualquier trámite del gobierno en un punto único.

En los últimos años, la DGSC inició y ha continuado la realización de diversas acciones de cobertura interna, con el propósito de dar cumplimiento a esta prioridad gubernamental, así como a la satisfacción de las necesidades institucionales, entre ellas: la conformación de un

Comité Gerencial de Informática, el diseño de un modelo de calidad para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos informáticos, la automatización de algunas fases de los concursos externos, del Título I de la Carrera Administrativa y Título II de la Carrera Docente del Estatuto de Servicio Civil, el diseño de página *Web*, y diseño para la automatización de procesos de reclutamiento y selección, capacitación y clasificación de puestos.

Con la implementación de sistemas automatizados, se busca optimizar el uso de los recursos humanos y financieros, disminuir costos, facilitar la toma de decisiones, dar una respuesta más expedita a los usuarios y asegurar la calidad de los servicios o productos que se ofrecen.

Finalmente, con la colaboración del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC, la DGSC ha dado los primeros pasos para implementar un proyecto destinado a la simplificación de trámites; iniciando con aquellos que, por su naturaleza, tienen un mayor impacto en la resolución de los trámites que son constantemente demandados por los clientes, a saber, los trámites de reconocimiento de las actividades de capacitación impartidas y recibidas, concursos externos de la Carrera Administrativa (Título Primero del Estatuto de Servicio Civil), y concursos de puestos de la Carrera Docente (Título Segundo).

Transparencia y rendición de cuentas

La DGSC, en este marco, implementó el Sistema de Medición y Evaluación del Resultados y Rendición de Cuentas, denominado SIMERC, cuyo objetivo general es: *“Dotar a la Dirección General de Servicio Civil de un sistema ágil y moderno que permita la medición de resultados y rendición de cuentas, de las áreas y sus integrantes, en forma sistemática y permanente”*.

La institución, es consciente de que el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, van de la mano con el compromiso de sus funcionarios y la realimentación oportuna que éstos reciban respecto al aporte que cada uno brinda. Por esta razón, el SIMERC tiene, como principios fundamentales, los siguientes:

1. Monitorear y dar seguimiento a los productos, estratégicos, operativos y sustantivos que ejecutan los colaboradores de las distintas Áreas y Procesos de la Dirección General de Servicio Civil.
2. Promover la medición de resultados objetiva mediante el uso de factores cualitativos y cuantitativos de índole grupal e individual.
3. Fortalecer el esfuerzo conjunto, la responsabilidad y compromiso compartido, mediante la firma de Acuerdos de Éxitos en todos los niveles de la organización.

Fortalecimiento de las relaciones entre los integrantes del Sistema de Recursos Humanos, RRHH

La DGSC se ha propuesto fortalecer las relaciones entre los integrantes del Sistema de RRHH, por medio de mecanismos que propicien mayor apertura hacia sus iniciativas y proyectos.

Se encuentra conformado por las ORH del Régimen de Servicio Civil, las que, como ya se mencionó, son órganos de enlace y coordinación permanente con esta DGSC. Este sistema tiene dos instancias de participación, encuentro y estudio de los asuntos que atañen al desarrollo de los recursos humanos en el marco del empleo público: la *Asamblea de Jefes de Recursos Humanos* (integrada por los Jefes de las ORH, donde se discuten y analizan temas relacionados con la gestión de los RRHH), y el *Consejo Técnico Consultivo de Recursos Humanos*, que es un órgano que no tiene relación de línea con la DGSC. Es, más bien, de carácter consultivo y asesor técnico en la toma de decisiones de la Dirección General.

Sistema de fiscalización de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil

La DGSC, por medio de la Unidad de Auditoría y Control de

Recursos Humanos, ejerce una función evaluadora y contralora en el Sistema de Administración de Recursos Humanos. Esta es la unidad principal del Sistema de Fiscalización que opera en la institución, entendido como el proceso de prevención, revisión, evaluación y asesoramiento que, en materia de administración de recursos humanos se aplica en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, con el propósito de garantizar, razonablemente, la legalidad, los resultados y la eficiencia de la gestión de recursos humanos, mediante el concurso de las diferentes instancias que forman parte de él.

Con el Sistema de Fiscalización de la DGSC se pueden detectar, desde inconsistencias en la gestión de recursos humanos, hasta niveles de vulnerabilidad y riesgo para cada una de las ORH, aspectos que apoyan indirectamente las nuevas tendencias gubernamentales en temas relacionados con rendición de cuentas, corrupción y enriquecimiento ilícito, entre otros. El sistema cuenta con un programa automatizado para la medición del riesgo, que permite identificarlo cuantitativa y cualitativamente, generando así, información de gran importancia para el accionar de cada una de estas oficinas, la que constituye un insumo fundamental que le permite a la DGSC formular las recomendaciones necesarias para cada institución, mediante la elaboración de informes de auditoría.

El horario flexible en el Servicio Civil de Costa Rica

A instancia de la DGSC, la Presidencia de la República emitió el Decreto Ejecutivo No. 26662-MP, publicado en La Gaceta No. 32 del 16 de febrero de 1998, autorizando a las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, para implementar "horarios flexibles". Citamos algunos aspectos de interés que trata el mencionado Decreto:

"Artículo 1º- El jerarca o jefe autorizado de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil podrá optar por la implementación de "horarios flexibles" a su discreción y por el tiempo que la institución lo considere conveniente."

"Artículo 2º- Para los efectos del presente decreto se entiende por "horario flexible", las alternativas de horario que pudiera decretar la administración para que los servidores elijan, dentro de los límites legales establecidos, la hora de iniciar y terminar su jornada diaria, flexibilizando la entrada y la salida..."

La modalidad autorizada, "horario escalonado", es de alcance limitado, lo que permitirá a las entidades que lo pongan en práctica, ir avanzando paulatinamente hacia estadios más desarrollados.

Algunos de los argumentos que dieron fundamento a la propuesta del "horario flexible", se mencionan seguidamente:

Ya en los años setentas, el horario flexible era toda una nueva corriente en gestión de RRHH.

- Contribuye o facilita la inserción de la mujer (madre) en el campo laboral.
- Propicia que el funcionario desarrolle actividades educativas o productivas donde podría tener superposición horaria.
- Desuniforma los horarios de ingreso y egreso de oficinas, lo que descongestiona el tránsito y amplía el horario de atención a los clientes.
- Ahorra pago de tiempo extraordinario.
- Permite trabajar fracciones de tiempo, permitiéndole a la institución contar con las buenas ideas y aportes del funcionario.

Incentivos por productividad

Mediante Resolución No. DG-116-97 (1997) se estableció un

Sistema General de Incentivos Económicos y Sociales, cuyo criterio de otorgamiento estará fundamentado en los aumentos de productividad y mejora de la eficiencia y calidad, como resultado de la gestión en procura de la satisfacción de los usuarios.

Para el pago de incentivos por productividad no hay que modificar necesariamente el Estatuto de Servicio Civil u otra ley, lo que sí se ocupa es mucho trabajo para garantizar que, lo que se va a pagar, no sea más de lo mismo. Debemos agregar que esto implica, obviamente, todo un esfuerzo de la administración en determinar los indicadores, estándares de producción y el costo de cada producto o servicio.

Con el propósito de implementar los contenidos de la resolución de marras, la DGSC publicó dos documentos técnicos, desde el ya lejano 1996, denominados "Guía para la elaboración de estándares" y "Guía metodológica para un modelo de costos", todavía disponibles por medio digital para quien lo requiera. Claro está, se debe impulsar una cultura de medición, dado que, parafraseando a Peter Drucker, "*lo que no se mide, no se hace*" ◇

