



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

**"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"**

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA

DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, DGSC

### INFORME NACIONAL DE COSTA RICA



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

---

### Aspectos generales - Labor sustantiva

La Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica, DGSC, fue fundada el 28 de junio de 1953, con base en el Acuerdo Ejecutivo No. 41 y, desde entonces, es la institución responsable de conducir, orientar y asegurar la debida aplicación del Estatuto de Servicio Civil en las distintas instituciones públicas reguladas por este cuerpo de normas legales; labor fundamental para el perfeccionamiento del Régimen de Servicio Civil, RSC.

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

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

No obstante lo antes señalado, la DGSC ha intentado, en los últimos años y especialmente en la administración 2006 – 2010, hacer cambios y transformaciones de fondo, tanto en su estructura organizacional como en infraestructura, base tecnológica, procesos, políticas salariales y de desconcentración, desregulación y desconcentración; atinentes con un entorno que demanda que las instituciones públicas en general suministren, a sus clientes y a la ciudadanía en general, productos y servicios de calidad.

Por consiguiente, el proceso de Planificación Institucional de la DGSC se ha concentrado en establecer su Misión, Visión, Política de Calidad, objetivos estratégicos, proyectos y acciones, con el propósito fundamental de satisfacer necesidades y posicionar su labor sobre la base primaria de generar valor agregado.

Materializar tales propósitos no ha sido nada sencillo y ha requerido la asignación de los distintos recursos institucionales en las siguientes acciones sustantivas:

- Búsqueda de personería jurídica instrumental.
- Establecer esquema unificado y homologado de escalas salariales, beneficios y competencias.



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

- 
- Desarrollo de un Sistema Automatizado de Gestión de Talento Humano y del Empleo.
  - Búsqueda de un nuevo edificio.
  - Introducción en la Gestión de Calidad y en la obtención de certificación ISO.
  - Estrategia financiera para el desarrollo de proyectos.
  - Posicionamiento administrativo, político y social a través de estrategias de comunicación y de contacto permanente con altas esferas y públicos de interés.
  - Establecimiento de directrices, políticas y lineamientos en materia de las 3 D (desconcentración, desregulación y descentralización).

En los siguientes capítulos se presenta una descripción sintética sobre las principales acciones llevadas a cabo por la DGSC, que incluyen los puntos sustantivos ya antes descritos.



# XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

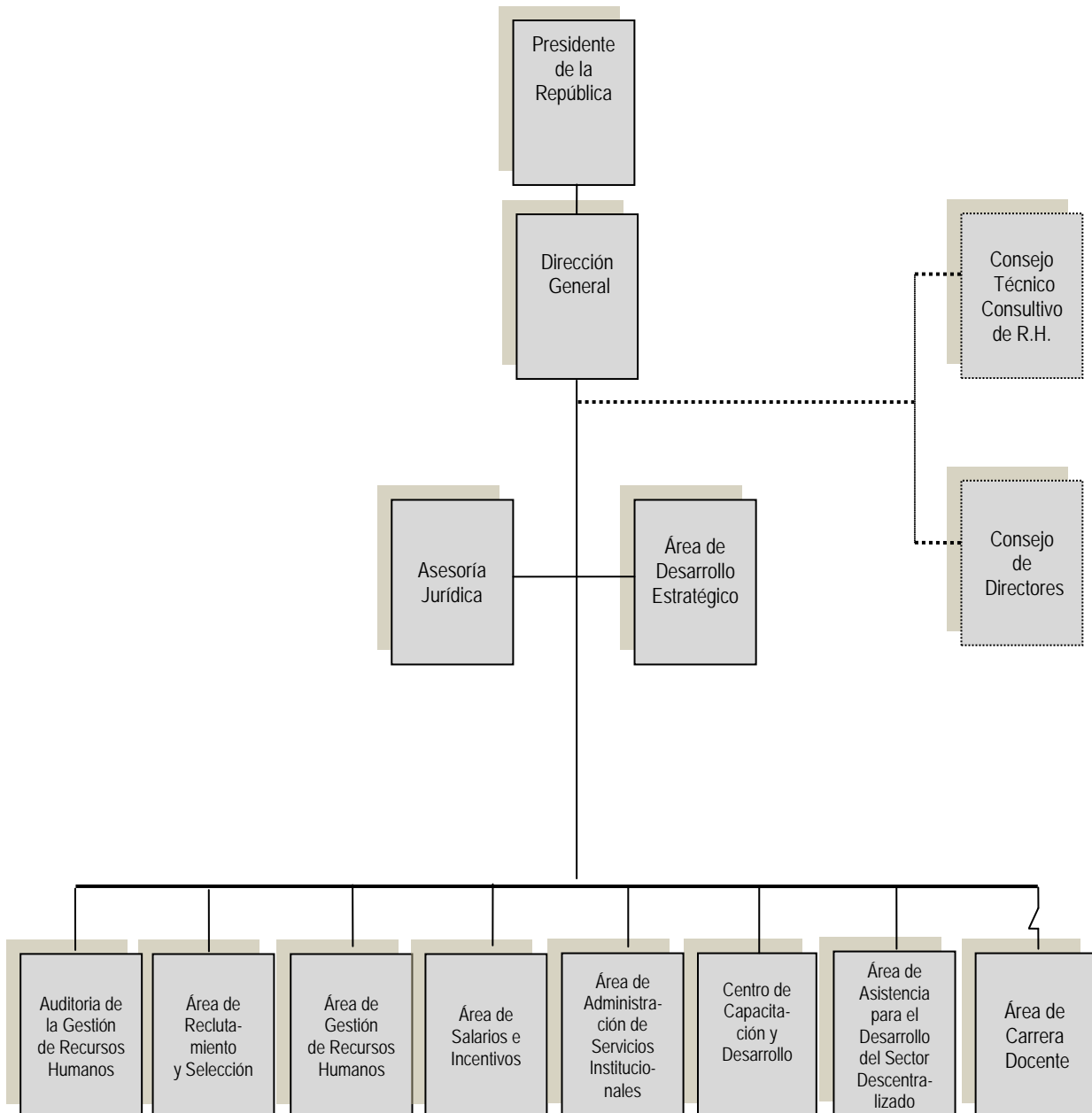
"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

## Estructura Orgánica





**XV Foro**  
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA  
"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"  
Hotel Crowne Plaza Corobici  
San José, Costa Rica  
14-15-16 Abril 2010

---

## Informe Nacional

### *Del letargo a la visibilidad*

Promover la preeminencia de la DGSC, como entidad asesora, contralora y proveedora de ayuda técnica de las instituciones cubiertas por el RSC y buscar su autonomía, fue la brújula hacia donde apuntó la institución en el periodo 2008-2010.

Fortalecer el RSC significa abandonar definitivamente el clientelismo político. La meta es eliminar la costumbre de seguir proyectándose como una institución que ejercía un control "ex ante" y constituirse en una institución líder en materia de Gestión del Talento Humano. Hay que romper el cerco, abrir las puertas y pasar de una condición de letargo a una de mayor visibilidad.

Bajo esa premisa, desde el 2006, la DGSC propuso una gestión de recursos humanos inserta en un modelo de cuatro escenarios organizacionales, según la metáfora de Dave Ulrich y su popular obra "*Recursos Humanos Champions: ser socio estratégico, actuar como agente de cambio, ser experto administrativo y campeón de empleados*".

Este concepto perfilaba a una Dirección General distinta, con una noción de función pública extendida a la totalidad del empleo público que pudiese garantizar a la ciudadanía "la profesionalidad y objetividad de los servidores públicos, así como su conducta respetuosa con la institucionalidad democrática y los principios de igualdad, mérito y capacidad".

Adicionalmente, nuestra organización llevó a cabo una reestructuración organizacional en el 2008, buscando un mejor ajuste con las condiciones actuales y proyectos de operatividad de la institución, tanto a su interno como con su entorno. Se fortalecieron los vínculos con las Oficinas de Recursos Humanos amparadas al RSC, facultando, desde el 2006 y hasta el 2009,– a un total de veintinueve funcionarios.

Por otra parte, se propuso un proyecto de ley para dotar a la institución de personalidad jurídica instrumental, dado que aún cuando es un órgano constitucional con desconcentración máxima, en la actualidad no puede autónomamente contratar ni vender servicios, recibir donaciones, gestionar ayuda técnica, etc. Esta propuesta recibió el aval de la Presidencia de la República, encontrándose a la fecha en la Asamblea Legislativa.



En materia de dignificación de los servidores públicos, la DGSC propuso a la Presidencia de la República la reactivación del Fondo Permanente de Funcionarios Públicos, integrándose éste formalmente en el 2008.

Resulta de gran relevancia señalar los grandes logros obtenidos en materia ocupacional y salarial principalmente a través del desarrollo de una política salarial bajo la metodología de percentiles 2007-2010, el rediseño en los Manuales de Clases Institucionales de los Estratos Profesional y Estrato Gerencial del Título I y las modificaciones al Manual Descriptivo de Clases Docente (Título II).

Especial lugar ocupa el desarrollo de las aplicaciones informáticas que permitieron el reclutamiento de miles de oferentes vía Internet, principalmente en Carrera Docente.

### **Entorno Político-Administrativo Nacional**

Paralelo a este marco teórico, el Presidente de la República, Dr. Óscar Arias Sánchez, firmó el primer día de su gobierno dos decretos considerados fundamentales para ofrecer, a la ciudadanía costarricense, una mejor y más ágil atención: la Simplificación de Trámites y el Gobierno Digital, temas vitales incluidos dentro del Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón (PND) 2006-2010.

### ***Foros de Directores de Recursos Humanos***

Reuniones realizadas con el propósito de promover el acercamiento y la oportunidad de discusión, sobre temas que afectan la gestión particularizada de los recursos humanos en las instituciones cubiertas por el RSC.

Sobre lo anterior nuestros logros institucionales más importantes se relacionan con la implantación de los concursos y el reclutamiento vía Internet, fundamentalmente y como ya se ha mencionado, para Carrera Docente. Otras acciones tomadas incluyen la realización, con el apoyo del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, de un proyecto piloto de simplificación de trámites en el área de Reclutamiento y Selección de Personal y en el Centro de Capacitación y Desarrollo, CECADES, área donde además se rediseñó su página electrónica.

En el 2008 se puso en ejecución la reformulación al proceso de planificación estratégica institucional, como labor sustantiva ineludible y fundamental que permite integrar, de forma analítica, ordenada y coherente, sus acciones, proyectos y propósitos



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

---

de corto, mediano y largo plazo. Este proceso, cuyas estrategias están de igual manera incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo, PND, sitúa a la gestión del talento humano y del empleo como el gran propósito y eje central de la administración pública centralizada.

En materia de discapacidad, el Presidente de la República, Dr. Oscar Arias Sánchez, firmó el Decreto Ejecutivo N° 34135-MP-MTSS del 3 de diciembre del 2007, que agregó un párrafo adicional al final del Artículo 15 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, mediante el cual se dispuso reservar un cupo del 5% de las vacantes para ser cubiertas entre personas con discapacidad, de modo que progresivamente se alcance el 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 DGSC.

### **Las nuevas corrientes del empleo público internacional**

A lo largo del período 2006-2010 la DGSC ha estado inmersa en actividades que pretenden definir el futuro del empleo público a nivel internacional.

La profesionalización del empleo público, la gestión de la calidad, la formación en línea, el buen gobierno y el gobierno digital son temas recurrentes, tanto en los Foros de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, organizados con apoyo del Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, como en los Congresos Anuales del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, el Código Iberoamericano de Gobierno Digital y la Carta Iberoamericana de la Calidad, son un marco teórico fundamental para orientar acciones de corto, mediano y largo plazo.

A todo este esfuerzo se une el Plan de Acción Regional para el Fortalecimiento de los Servicios Civiles y Función Pública de Centroamérica y República Dominicana que, en el período 2006-2010, ha apoyado la progresiva profesionalización del empleo público, mediante iniciativas encaminadas al desarrollo de un servicio civil de mérito como requisito para el crecimiento económico y social. El Informe Barómetro del Servicio Civil y Función Pública en Centroamérica y República Dominicana, presenta una radiografía de lo que está sucediendo en el entorno regional.

En todos estos procesos de discusión, análisis y actividades de capacitación, la Dirección General ha desempeñado un papel protagónico. Un total de cuarenta profesionales (directores y directoras de área, coordinadores y coordinadoras de procesos, profesionales y técnicos) han estado presentes en distintos seminarios, encuentros y



**XV Foro**  
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA  
"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"  
Hotel Crowne Plaza Corobici  
San José, Costa Rica  
14-15-16 Abril 2010

reuniones oficiales en el exterior, diseminando la experiencia acumulada por la institución en cincuenta y seis años de existencia y nutriéndose para proponer acciones, cada día más acordes con las necesidades de los pueblos.

### **XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. "Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"**

Los días 14, 15 y 16 de abril del 2010, se realizará en Costa Rica el XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Esta decisión se tomó como parte de los acuerdos suscritos en el XIV Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana, realizado en República Dominicana, del 16 al 18 de julio del 2008.

El XV Foro de la Función Pública es organizado por la Dirección General de Servicio Civil, y el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP.

Se trata de un encuentro oficial, de carácter internacional, declarado de interés público mediante Decreto Ejecutivo No. 34832-MP del 16 de octubre del 2008, en el que se desarrollarán seis eventos: la XV Reunión de Directores de Servicio Civil, Función Pública y/o Carrera Administrativa de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, el Seminario Internacional "Innovación y Calidad en la Administración Pública, una Perspectiva para el Desarrollo Sostenible de Nuestras Naciones", el Premio ICAP a la Investigación en Administración Pública, la Red de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, la presentación del "Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en la Gestión Pública" y la Expo "Calidad e Innovación en la Administración Pública".

### **Reforma financiera urgente**

Dotar a la DGSC de recursos financieros que le permitieran mejorar el suministro de productos y la prestación de sus servicios, se planteó como una de las grandes metas por parte de su Director General, convirtiéndose en una necesidad impostergable. Como evidencia absoluta de lo antes señalado, para el 2006 el presupuesto de la DGSC ascendía a la cifra de ¢1.460 millones de colones; destinándose más del 99% a sufragar la planilla (remuneraciones) y al pago de los servicios (alquiler, agua, electricidad, teléfono, entre otros), y menos de un 1% a la adquisición de equipo, materiales y suministros.

Para el 2009 el presupuesto institucional ascendió a 2.824 millones de colones, lo que representa un crecimiento del 93.4% respecto al asignado en el 2006. A su vez, se



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"

Hotel Crowne Plaza Corobicí

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

logró una modificación significativa en la composición del presupuesto, de manera que se dispusiera de mayores recursos en las partidas destinadas, tanto a la adquisición de materiales y suministros, como a la compra de bienes duraderos (maquinaria y equipo). Este último rubro pasó de un 0,15% del presupuesto en el 2006, a un 4.65% en el 2009 y un 5.11% para el 2010.



En términos comparativos, el presupuesto asignado para el 2010, por la suma de 3.475 millones de colones, crece un 23% en relación con el del 2009 y, en términos absolutos, en un 138% respecto al obtenido en el 2006.

### ***Adquisiciones de equipo y programas en tecnologías de infocomunicación***

Estos importantes incrementos han permitido a la DGSC el poder hacer un cambio radical en equipo y programas de tecnologías de infocomunicación, dando cumplimiento a la Ley de Derechos de Autor, al adquirir las licencias informáticas y *software* conforme está estipulado.

Estas gestiones de equipamiento informático básico para el desarrollo de las actividades (computadores, servidores, UPS, impresoras, etc.), han implicado que el atraso tecnológico que tenía la institución, estimado en quince años, sufra un ajuste radical y se pueda hablar de un desfase de tres años aproximadamente. También se incrementó el presupuesto para poder atender: nuevos servicios de publicidad y



promoción, actividades protocolarias, capacitación, servicio de Internet de banda ancha, cambio de la flotilla vehicular, mayor asignación de materiales básicos (tinta, papel, útiles de oficina, etc.), así como la creación de quince nuevas plazas y otra serie de actividades diversas.

### **Dignificación y profesionalización del empleo público: Una exitosa política salarial**

La política de salarios, seguida durante los años 2006 a 2010, cuenta con importantes aportes, tanto en beneficio de los servidores públicos, como de la administración. El sistema de salarios del RSC observó impactantes decisiones en este plazo.

Producto de los estudios efectuados por el Área de Salarios e Incentivos de la DGSC en el 2006, y que se concretaron en el informe SI-004-2007, se inició una campaña para contrarrestar los efectos negativos de una política salarial de contención del gasto vía remuneraciones del RSC, que se había venido operando desde años atrás. Aunado a ello, la proliferación de clases de puestos, iniciada en 1996, con un modelo ocupacional que sirvió, aunque esa no fuera su intencionalidad, a fomentar el desequilibrio interno, degeneró en una dispersión salarial de magnitudes variadas.

Esta situación de desigualdad para el Régimen, si se quiere caótica, llevó a incorporar dentro del Plan Nacional de Desarrollo, Jorge Manuel Dengo Obregón 2006-2010, un aparte de mejoramiento del soporte técnico y administrativo, con el propósito de agilizar y simplificar los procesos de gestión en el ámbito público. El punto 4.1.4.4, del citado Plan, establecía el impulso de acciones dirigidas a modernizar el régimen de empleo público vigente, para ponerlo a tono con las necesidades de recurso humano de la administración pública.

Para ello crearía nuevas categorías en el escalafón de servicio civil para las posiciones de nivel gerencial y de nivel profesional en el Gobierno Central, que permitiera atraer cuadros especializados y de la más alta especialización, ofreciendo remuneraciones competitivas para puestos similares en el mercado; se pondría en marcha un programa piloto en materia de incentivos salariales, basado en el cumplimiento de resultados que no estuviese basado en la antigüedad del funcionario en el puesto, y se diseñaría un esquema unificado y homologado de los regímenes de empleo público, escalas salariales, beneficios, y competencias.

Así y en forma consecuente con las actividades ya iniciadas en foros políticos, se plantearon en el referido informe (SI-004-2007), acciones estratégicas para mejorar la situación remunerativa y ocupacional de los servidores sujetos al Régimen de Méritos a saber:



**XV Foro**  
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA  
"Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública"  
Hotel Crowne Plaza Corobici  
San José, Costa Rica  
14-15-16 Abril 2010

- Ajustes técnicos adicionales a los aumentos generales de salario con la finalidad de alcanzar el percentil 30 en el año y posicionarse en el percentil 50 en el 2010.
- Reestructuración ocupacional.
- Rediseño del sistema de pluses salariales.

En el 2007 se planteó el nuevo modelo ocupacional de los grupos profesionales y gerenciales del Título I, convenciéndose además, a la Comisión Negociadora de Salarios del Sector Público, para que en este foro fuese aprobada, a finales del mismo año, la propuesta consignada en el informe SI-004-2007, denominado "política de percentiles"; iniciada desde enero del 2008 y que ha concretado su compromiso del percentil 50 en enero del 2010.

En materia de incentivos por productividad, aunque no se ha finalizado la implementación de un plan de este tipo; sí se ha dado un importante avance en la formulación de un modelo de medición de la gestión de las organizaciones; el que se encuentra en diseño informático con tecnología de cuarta generación y en etapa de plan piloto dentro del Área.

En el tema de la simplificación de las estructuras remunerativas, aunque además del traslado del porcentaje por "ampliación del curso lectivo" que se pagaba a los docentes vías sobresueldo (enero 2008), no se han efectuado otras acciones que permitan ir llevando el sistema a modelos más transparentes, sí se ha controlado la proliferación de pluses, sin que se hayan creado otros además de los existentes en el 2006. Lo anterior, con miras a seguir con la política de rediseño del sistema salarial y buscando su simplificación.

### ***Rediseño de Manuales de Clases del Régimen de Servicio Civil Un cambio de paradigma***

Tras la firma del acuerdo para implementar una política salarial que disminuyera las brechas salariales entre puestos profesionales y gerenciales del RSC, con respecto del resto del sector público costarricense, la DGSC inició un proceso de revisión y afinamiento de las nuevas clases de puestos del Estrato Profesional y el Estrato Gerencial cubiertos por este Régimen.

El espacio y la prioridad política dados en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, aunados al acuerdo de la Comisión de Política Salarial del Sector Público, fueron los elementos oportunos para iniciar la evolución hacia un nuevo concepto del Instrumento Ordenador de los Puestos de Trabajo.



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

“Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública”

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

Hasta entonces, el sistema clasificado de puestos del Régimen de Méritos presentaba algunas debilidades internas, entre ellas: diversidad de instrumentos ordenadores de puestos de trabajo y de valoraciones de las clases ahí contempladas, rotación de personal profesional generada en la dispersión salarial, desmejoramiento de los salarios de los puestos profesionales, fuga de profesionales a otras instituciones públicas o al sector privado y problemas con el desarrollo de carrera administrativa en puestos cubiertos por el mismo régimen.

La afectación de los segmentos Profesional y Gerencial incluía todas aquellas clases que estaban contempladas en los Manuales de Clases Institucionales y en el de Clases Anchas. Se contaba con treinta y seis manuales institucionales, 383 clases profesionales definidas y cuarenta y cinco niveles salariales. Con el rediseño se migró a un solo manual integrado por quince clases anchas y diez niveles salariales, eliminando la diversidad de clases profesionales y gerenciales y creando un nuevo modelo ocupacional más manejable, estructurado de la siguiente manera:

Los elementos mencionados fueron el norte a seguir para los ajustes que se efectuaron en los segmentos indicados y que se espera puedan cubrir los concernientes a los restantes estratos, incluyendo el Artístico, creado mediante el Decreto Ejecutivo No. 34970-MP (La Gaceta No. 7 del 12 de enero del 2009). Este último estrato surge como consecuencia de la aprobación y adición del Título IV del Estatuto de Servicio Civil, mediante la Ley No. 8555, publicada en La Gaceta No. 219 del 15 de noviembre del 2006.

Posterior al rediseño de los segmentos Profesional y Gerencial, logrado durante los años 2007 y 2008, en junio del 2009 representantes de gobierno y los gremios acordaron “aceptar el reajuste salarial por reestructuración para las clases no profesionales del Título I presentado por la Dirección General de Servicio Civil, que deberá regir a partir del 1º de julio del año 2010”.

En este sentido, se laboró fuertemente en el rediseño de las clases de los estratos Operativo, Calificado y Técnico (Título I del ESC), realizándose, para ello, diferentes sesiones de trabajo con autoridades de los ministerios de Hacienda, Trabajo y Seguridad Social, y representantes sindicales, dado que, evidentemente, un rediseño de esta naturaleza implicaba un ajuste salarial.

El impacto presupuestario resultó un factor clave de negociación con dichas autoridades y representaciones sindicales, en virtud de que, a diferencia del rediseño de los estratos Profesional y Gerencial efectuado en la coyuntura de una mejor condición presupuestaria, durante este último período, surgieron elementos externos que incidieron en el proceso, entre ellos, la afectación de nuestro país por el impacto de la crisis financiera mundial que sacudió a las más fuertes economías, siendo también perjudicada la costarricense en razón de su nivel de dependencia de aquellas.



Con sustento en el análisis de las ocupaciones existentes, la diversidad de instrumentos ordenadores de puestos de trabajo y siguiendo los mismos principios contemplados en el rediseño de los Estratos Profesional y Gerencial, se propuso una nueva estructura.

De esta manera, de las clases existentes se agruparon 318 clases en veintitrés nuevas clases anchas y se emitió la resolución DG-234-2009 del 27 de julio del 2009, mediante la cual se suprimieron y modificaron las clases anchas e institucionales, con excepción, en ambos tipos de clases, de las relativas a las ocupaciones de Artes Gráficas e Informática, las que quedaron pendientes de un estudio posterior.

Asimismo, y en razón de que se encuentra pendiente de emitir el Manual de Clases del Estrato Artístico, se mantuvieron las de la serie Música.

A criterio del Área de Gestión de Recursos Humanos, para el 2010 y siguientes será clave el diseño de los Manuales de Cargos, herramienta complementaria del nuevo modelo ocupacional, que le permitirá, a las instituciones del Poder Ejecutivo, mantener sus especificidades y reflejarlas en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como en la capacitación y desarrollo del personal. Lo anterior, sin dejar de lado la aplicación de incentivos basados en la productividad, donde definitivamente los cargos juegan un papel importante.

## **Innovación y Calidad en la Gestión Pública**

### **El reto de la excelencia en el Servicio Público**

Desde su creación en el segundo semestre del 2006, la Comisión de Gestión de Calidad de la DGSC, ha hecho esfuerzos por crear conciencia sobre la importancia de la calidad en los servicios brindados por la Institución, realizando para ello, acciones tendentes a implantar una cultura de calidad y de mejora continua, para así poder ofrecer a todos sus clientes, productos y servicios de alto valor, acordes con sus necesidades y requerimientos.

Desde febrero del 2009 la DGSC cuenta con un Gestor de la Calidad, con funciones sustantivas de asesoría y capacitación en la materia.

La Comisión de Gestión de la Calidad de la DGSC estableció también la Política y los Objetivos Institucionales de Calidad, la identificación y documentación de cuarenta y nueve procesos en sus diez áreas funcionales y asesoras (en línea y *staff*), la elaboración de los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad requeridos por la Norma



---

INTE-ISO 9000:2000) y el levantamiento y documentación de los procedimientos operativos de todas las áreas institucionales.

La realización de la I Semana de Calidad en el 2009, con la participación de expositores expertos en el campo de la calidad y la mejora continua en el sector público, y la elaboración del proyecto de financiamiento para la contratación de un Consultor en Calidad, que diseñará e implementará el Sistema de Gestión de Calidad en la DGSC para el 2010, es otra de las acciones ejecutadas.

Pero esto no constituye un esfuerzo aislado. Iberoamérica apunta hacia la calidad. La Carta Iberoamericana de la Función Pública, el Código del Buen Gobierno, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico y recientemente la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, promovida por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, proponen la asignación de un rol relevante al desarrollo de las competencias requeridas para el ejercicio de la función pública y en particular, en los niveles directivos que tienen la responsabilidad de la implementación de las políticas públicas.

Por otra parte, en el marco de la II Reunión Intermedia de Directores de Servicio Civil y Carrera Administrativa de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, realizada en ciudad Panamá en el 2009, se acordó que los países integrantes del Foro, se comprometerían a realizar todos los esfuerzos necesarios para contar, en el 2010, con un premio nacional a la gestión de la calidad y que, por medio del Foro de Directores de Servicio Civil y Carrera Administrativa de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, propondrían para el 2011 un reconocimiento Regional”, según informó el Director General de Servicio Civil, José Joaquín Arguedas Herrera.

En ese sentido la Comisión de Gestión de la Calidad de la DGSC, conjuntamente con funcionarios del Área de Modernización del Estado del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, han venido trabajando, integradas en un Comité Técnico, en el proyecto de creación del “Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en la Gestión Pública”, el que será oficializado en el marco del XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. “Compromiso con la Innovación y la Calidad en la Gestión Pública”, a realizarse en San José, Costa Rica del 14 al 16 de abril del 2010.

### ***Oferta Digital para el reclutamiento de personas***

Uno de los proyectos más importantes llevados a cabo por la DGSC se relaciona con el diseño y puesta en práctica de la Oferta Digital de Servicios aplicables al Título I y al Título II del Estatuto de Servicio Civil. Esta gestión ha permitido el reclutamiento vía



---

Internet de miles de funcionarios interesados en formar parte de los Registros de Elegibles.

Las inscripciones se realizaron a través de un programa diseñado y puesto en ejecución por parte de la DGSC e inserto en la página electrónica *web* ([www.sercivil.go.cr](http://www.sercivil.go.cr)). Las aplicaciones incluyeron un Manual del Usuario y un procedimiento con toda la información adicional sobre otros requisitos, y aquella requerida para la inscripción en el concurso.

Por otro lado, el servicio contempló, de conformidad con la Ley 7600, atención especial para personas con alguna discapacidad, quienes pudieron comunicarse a través de un correo electrónico indicando datos personales, discapacidad y el apoyo requerido para realizar los exámenes.

Dentro de la aplicación, se incluyó un enlace directo a la Contraloría de Servicios, de manera que los aspirantes pudiesen emitir sus críticas o comentarios directamente.

“La implementación de los concursos vía Internet ha representado un reto no sólo para la DGSC, desde el punto de vista técnico, sino también para los oferentes de los Títulos I y II, por el rezago en el conocimiento de nuevas tecnologías, que todavía tenemos en Costa Rica. Sin embargo, es innegable que este mecanismo facilita el ingreso a puestos dentro del Régimen de Servicio Civil de una forma más democrática”, manifestó José Joaquín Arguedas Herrera, Director General de Servicio Civil.

El Área de Reclutamiento y Selección de la DGSC realizó dos concursos vía Internet para puestos técnicos y administrativos dentro de las instituciones cubiertas por el RSC. Adicionalmente, en marzo de 2008, se realizó el concurso No. 01-08, para el reclutamiento de profesionales en carreras relacionadas con la informática, ingenierías, ciencias administrativas, administración pública, orientación y archivística.

**Concurso Administrativo-docente y Técnico-docente del MEP.** También, en el 2009, se realizó un reclutamiento en línea para integrar un registro de elegibles para nombramientos en propiedad en puestos administrativo-docente y técnico-docente por la vía de concurso externo, para el Ministerio de Educación Pública, MEP. Para la actualización de datos en puestos Docente participaron 37.139 personas. Para el concurso Técnico-Docente y Administrativo-Docente participaron 9.547 personas.

**El gran reto de reclutar docentes por Internet.** Si el diseño de una aplicación informática para el reclutamiento de oferentes, del Título I (administrativos), requirió de un alto nivel de programación, la realización del Concurso Docente (Título II), por esta vía, fue la prueba de fuego. La decisión de realizar el primer concurso vía Internet para reclutar candidatos que ocuparan puestos interinos en el Ministerio de Educación



Pública, se tomó en el 2006, cuando tanto las Autoridades del MEP como de la DGSC, coincidieron en la necesidad de eliminar las filas y ofrecer un mejor servicio a los docentes, amén de garantizar una mayor transparencia en los nombramientos.

La DGSC asumió el reto de ofrecer un concurso muy distinto al que tradicionalmente estaban acostumbrados nuestros docentes; un procedimiento tecnológico de gran complejidad que eliminó las condiciones infrahumanas a las que eran sometidos los docentes para entregar sus documentos, ser calificados y aspirar a una plaza.

### ***Iberoamérica se conecta con la capacitación en línea***

Con el propósito de estar a la vanguardia en innovación y la aplicación de tecnologías para mejorar la capacitación dentro del RSC, el Centro de Capacitación y Desarrollo, CECADES, de la DGSC impulsa, desde el 2007, la puesta en marcha de un sistema de formación en línea.

Gracias al convenio con la Red de Centros de Capacitación Virtual para la Administración Pública, RECAVAP, firmado en el 2008 y cuya finalidad es facilitar el intercambio de conocimientos, técnicas y experiencias de gestión acumuladas, en mayo del 2009 la Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico de España, CEDDET, otorgó becas para que cuatro funcionarios de la DGSC participaran en el seminario presencial “Red de Escuelas de Capacitación Virtual para la Administración Pública”, realizado en Madrid en mayo del 2009.

La Fundación CEDDET incorporó sesiones de trabajo para diseñar la puesta en común de las actividades de RECAVAP en la región. El plan de capacitación del seminario combinó talleres sobre metodología y tecnología en el campo de la capacitación en línea, con el propósito de que los participantes pudiesen replicarlas en sus instituciones.

El CECADES estrenó en julio del 2009 una plataforma virtual para la realización de actividades de capacitación en línea. Ese mismo mes inauguró su primer curso virtual dirigido a funcionarios de instituciones que forman parte del RSC y de diferentes provincias del país.

Este esfuerzo, sumado a actividades de capacitación desarrolladas en el marco del RECAVAP, permitió realizar un avance importante en materia de aprendizaje en línea. Producto de ello, en octubre la institución participó en el Congreso del CLAD, con la



---

ponencia “El proyecto de aprendizaje en línea: la experiencia de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica”.

También, en el mismo mes se desarrolló el curso virtual “*E-Learning* en la Administración Pública”, impartido por la Fundación CEDDET de España. Posteriormente, y como complemento a este curso, en noviembre la DGSC recibió la visita de dos expertas de la red: María Rozas, Coordinadora Pedagógica del CEDDET y Margaret Baroni, Directora de Desarrollo Gerencial de la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil ENAP.

Se tiene previsto, para el 2010, continuar con la formación de tutores virtuales y el diseño de cursos en línea, con el propósito de aumentar la oferta de cursos del CECADES.

### ***Gobierno digital como medio para mejorar la gestión del talento humano***

En noviembre del 2009, la DGSC realizó la apertura oficial del Laboratorio de Cómputo, que le permitirá incorporar la tecnología para la formación de funcionarias y funcionarios cubiertos por el RSC.

El Laboratorio de Cómputo cuenta con quince máquinas nuevas, todas con procesador 3.1 Cord D, disco duro de 250, memoria de 2 gigas, entre otras características. Todas tienen acceso a Internet por medio de Red Inalámbrica y son adecuados “para realizar cursos de Office 2007, Project Manager, SPSS, web 2.0 y Excel Avanzado, dirigidos no solo al personal de la DGSC sino también a funcionarios de instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

Indudablemente los Proyectos Estratégicos #1, #4 y #5, denominados: Sistema Automatizado de Gestión del Talento Humano, Gestión de Calidad y Reposicionamiento de la Imagen Institucional respectivamente, e incluidos dentro del Plan Estratégico Institucional, se han convertido en prioridades institucionales mediante los cuales se han desarrollado aplicaciones informáticas como medio para el mejoramiento del servicio a sus usuarios internos y externos: formularios digitales para agilizar trámites y servicios; el rediseño y actualización permanente de la página electrónica, una Intranet para comunicaciones internas, el diseño de la Revista Servicio Civil Digital, el “Sistema Salarios”, que permite realizar automáticamente las revaloraciones salariales; y un Sistema de Citas Médicas (SIMED) vía Intranet.

En materia de cooperación interinstitucional, la DGSC actúa como contraparte en el fortalecimiento del Sistema Integra y del Proyecto Unificado de Recursos Humanos,



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

“Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública”

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

Planillas y Pagos del Gobierno Central, que pretende desarrollar un modelo de gestión integral para la administración de los recursos humanos del Gobierno Central. Este proyecto, conocido en primera instancia como “MEP Digital propone una solución integral de alto nivel tecnológico que permita agilizar la gestión del recurso humano y la correcta ejecución del pago a los funcionarios del Ministerio de Educación Pública”, según disposición de la Contraloría General de la República, CGR, en su informe FOE-EC-630.

La Unidad de Desarrollo y Transferencia Técnica, coordina con el Departamento de Informática del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG, la creación y diseño de un “Sistema para la Generación de Estadísticas de Empleo Público”, SISEP, en el RSC.

En el nivel internacional, como resultado de los Foros de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana que se realizan cada dos años, Costa Rica propuso la creación de la Red de la Función Pública de los Servicios Civiles de esta región, REDFUP, instrumento alojado en la página electrónica de la DGSC, que pretende, en el mediano plazo, convertirse en una Red Social, donde no solamente se inserte información (que en materia de empleo público posean los Servicios Civiles de la región), sino también el que pueda contribuir a la capacitación, la gestión y el intercambio del conocimiento.

### **Década 2010 – 2020, apretar el paso**

Al hacer un análisis retrospectivo sobre el desempeño de la DGSC en el cuatrienio 2006-2010, es conveniente enfocarse en los postulados defendidos en su Misión, Visión y Política de Calidad institucionales.

Las iniciativas para dotar a la DGSC de una estructura funcional adecuada, dotarla de mayores recursos financieros, ampliar el parque informático, estrechar las relaciones de trabajo con las Oficinas de Recursos Humanos, reactivar el Consejo Consultivo, innovar en la realización de concursos por Internet, recuperar el concurso docente, definir un nuevo sistema clasificatorio y promover en el Gobierno Central una política de salarios crecientes a profesionales y gerentes del RSC, revelan el compromiso máximo de convertir nuestra institución en un órgano que cumpla a cabalidad con su rol de rector del talento humano y del empleo, orientado a la excelencia en la prestación de sus servicios, no obstante sus limitaciones en materia presupuestaria, infraestructura, recursos humanos, equipo, tecnología, facilidades e información.

Para garantizar la consolidación de tales propósitos, es necesario atender con prontitud y eficacia aquellas debilidades señaladas por la CGR, el Barómetro, otras instituciones e incluso, por los mismos informes o diagnósticos elaborados a lo interno de



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

“Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública”

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

nuestra organización. Trascender el día a día y sentar las bases para una modernización de la DGSC como institución y del Servicio Civil como Régimen, en su camino hacia la profesionalización del empleo público, es un gran compromiso.

El Proyecto Estratégico denominado *Sistema Automatizado de Gestión del Talento Humano*, incluido como prioridad dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, es de primera relevancia, tanto para la DGSC como para el RSC y la ciudadanía en general.

Su diseño, desarrollo e implantación, proyectada para finales del 2010, han generado un esfuerzo extraordinario por parte de esta institución. Sin embargo, el proyecto ha tenido sus carencias y limitaciones y en su efectivo avance han intervenido factores de carácter, tanto internos como externos.

Por otra parte, convertir a la DGSC en una *organización de aprendizaje* es una de las tareas pendientes. “Es cada vez más notorio que las organizaciones deben dedicar esfuerzos en el estudio y desarrollo de las capacidades y habilidades que le son necesarias para una continua adaptación y renovación sistémica. Dentro de este pensamiento, el conocimiento y el aprendizaje de su capital humano se convierten en herramientas para lograr sobrevivir y avanzar en un entorno cada vez más dinámico y complejo para las organizaciones”, señaló José Joaquín Arguedas, Director General de Servicio Civil.

Esta es una tarea que ha asumido con gran ahínco la DGSC, sin embargo, la falta de recursos para la capacitación ha sido una limitante, que incluso ya ha sido señalada por la propia CGR en su informe No. DFOE. DFOE-PGAA PGAA-4-200 2009 de fecha 6 de marzo del 2009, cuando en el apartado de conclusiones menciona que: “la Dirección General de Servicio Civil, ha realizado su labor con serias limitaciones que le impiden garantizar que el recurso humano contratado para el Poder Ejecutivo y otras instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil cumplan con el perfil idóneo para desempeñar la función pública con criterios de economía, eficiencia y efectividad; y además, no le ha sido posible accionar a cabalidad en el proceso de capacitación que dote a los funcionarios de conocimiento conforme a los cambios del entorno institucional”.

Por otro lado, el Informe Barómetro de los Servicios Civiles y Función Pública en Centroamérica y República Dominicana (2008), señala que “Costa Rica sigue manteniendo características que la definen como un modelo a seguir para la región, en especial por las prácticas instaladas de preservación del principio del mérito, igualdad en el acceso y la existencia de una institucionalidad del Servicio Civil que actualmente busca generar un modelo integrado de gestión de los recursos humanos, aún en un marco de limitaciones presupuestarias y de una cultura organizacional que imprime largos tiempos a los procesos de cambio”.



## XV Foro

DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA

“Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública”

Hotel Crowne Plaza Corobici

San José, Costa Rica

14-15-16 Abril 2010

Otro aspecto de gran relevancia en que la DGSC ha estado participando es en la implementación del *Teletrabajo en el RSC*. Desde el 2008 el gobierno ha estado impulsando con mayor fuerza esta “modalidad”, por medio de la Secretaría Técnica de Gobierno Digital y a través del Decreto Ejecutivo No. 34704-MP-MTSS del 31 de julio de 2008, que regula la “Promoción del Teletrabajo en las Instituciones Públicas”, por lo que la DGSC ha realizado algunas gestiones, orientadas, tanto en conocer sobre esta materia como en poder elaborar una propuesta de aplicación interna.

En materia de *control interno*, desde el 2006, la DGSC concentró esfuerzos por elaborar un Marco Instrumental y crear una estructura organizativa interna que permitiera su cabal diseño y funcionamiento. Durante el período 2007 - 2009 se realizaron tres autoevaluaciones y se fortaleció el Comité de Control Interno, CCI, dotándole de mejores herramientas teóricas y adquiriendo conocimientos prácticos sobre la materia. De igual manera y durante el 2009, la institución pudo crear la metodología para la efectiva implantación del *Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional, SEVRI*, cuyo objetivo es proporcionar información accesible, confiable y oportuna que apoye la toma de decisiones gerencial. Se espera llevar a cabo la primera medición del riesgo a partir del segundo semestre del 2010.

Respecto al trabajo desarrollado por el Área de Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado, se debe rescatar las acciones ejecutadas producto del Convenio de Modernización Municipal entre la DGSC-IFAM-FOMUDE, y cuya cobertura abarca treinta y tres gobiernos locales.

En cuanto a la Comisión de Eficiencia Administrativa y Reforma del Estado, CEARE, la DGSC ha tenido una participación activa en la misma, fundamentalmente desde que en octubre del 2008 se presentó la primera etapa de trabajo: Propuesta de Acciones de Reforma del Estado: acciones del Poder Ejecutivo.

Finalmente, queda pendiente un elemento de absoluta relevancia; dotar a la DGSC de un edificio con mejores condiciones de infraestructura, que cumpla con los requerimientos mínimos en salud y seguridad ocupacional y de fácil acceso para nuestros usuarios. En la actualidad, la Dirección de Edificaciones Nacionales del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT, elabora los “planos” del anteproyecto de edificio para nuestra institución.