



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

XV FORO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DE CENTROAMÉRICA, PANAMÁ Y REPÚBLICA DOMINICANA: "COMPROMISO CON LA INNOVACIÓN Y LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA"

"MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: UNA OPORTUNIDAD PARA LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS"

*María Gabriela Romero Valverde**

* Dirección General de Servicio Civil.



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

Introducción

Esta investigación pretende determinar si los modelos de gestión por competencias contribuyen con la calidad en los servicios públicos, ya que después de muchos años de trabajar en el ámbito del empleo público y desde la rectoría de éste, resulta imposible cuestionarse el paradigma que históricamente nos ha permitido visualizar como criterios de éxito del desempeño de los mismos, los atestados académicos y la experiencia laboral.

Debido a que desde hace más de veinte años, existen teorías que subrayan competencias que no sólo se orientan al cúmulo de conocimientos necesarios para desarrollar una función determinada, sino que también se visualiza el saber hacer esas funciones, lo que vincula los conocimientos con la práctica requerida para obtener los resultados esperados e involucrándose un tercer componente, relacionado con el querer hacer, lo que estipula todos aquellos condicionantes de tipo personal, que permiten evidenciar que verdaderamente la persona no sólo sabe, sino que también sabe hacer; pero que además, quiera hacer lo que las organizaciones requieren.

Observando los postulados teóricos en materia de gestión del talento humano por competencias, el presente estudio transita por tres ejes fundamentales cuales son, el servicio público, la calidad en los servicios públicos y los modelos de competencia, en razón de determinar si la gestión por competencias contribuyen significativamente en la calidad en los servicios públicos que brindan las administraciones públicas.

Se analiza el tema de la idoneidad, en función no sólo del ingreso a un sistema de mérito, sino también visualizando esta idoneidad de forma permanente, o sea, no es suficiente que los funcionarios públicos demuestren que poseen las competencias necesarias para ingresar a laborar, por cuanto debe demostrar que las posee, durante toda la vida laboral, por lo que se expone el tema de la empleabilidad.

Por motivos prácticos, el estudio se circunscribe a la realidad imperante en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, RSC, de Costa Rica, destacándose la investigación realizada en el 2009 por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, y la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, UCR, en cuanto a los Resultados Generales de la *"Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos"*, enfocándose en el análisis de algunos aspectos relevantes para efectos del tema planteado.

En este sentido, el tema también es analizado desde los principales esfuerzos que en este sentido realiza, el *"Plan de Acción Regional para el Fortalecimiento de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana"* a través del *"Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana"*.



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

Asimismo, se plasman los resultados del trabajo de campo realizado, el que permitió recopilar información importante relacionada con las acciones emprendidas por las instituciones públicas cubiertas por el RSC en cuanto a los modelos de competencia, de ahí que se presenta un resumen de resultados, en forma anexa a la investigación.

A partir de tales resultados, se determina necesario estudiar con mayor profundidad el caso del Registro Nacional, institución pública cubierta por el RSC, la que sobresale por la importante incursión en el campo de la gestión por competencias, por lo que su experiencia se documenta en la presente investigación.

También se realiza un análisis del tema de la calidad en función de las competencias que deben poseer y evidenciar los funcionarios públicos, y se presentan los principales referentes de trabajos ejecutados por la Dirección General de Servicio Civil, DGSC, con el ánimo de promover de procesos de gestión orientados a la calidad en los servicios públicos en el RSC.

El estudio transcurre en los escenarios descritos y cuando se posee un panorama claro de esa relación intrínseca entre la calidad en los servicios públicos y las competencias de los funcionarios públicos, se realiza la tercera fase del trabajo de campo, la realización de entrevistas a consultores expertos en el campo de gestión por competencias del país, con la finalidad de obtener su criterio en torno al tema objeto de estudio.

Determinando que es necesario para la profesionalización del empleo público y el desarrollo de las administraciones públicas, implantar modelos de gestión por competencias en las organizaciones, se expone el papel preponderante que posee en este tema, la DGSC y el establecimiento de parte de la misma, de un modelo de gestión por competencias general, que les permita a las instituciones, además de participar en su elaboración, apropiarse del mismo, mediante la particularización del modelo a la luz de las características organizacionales de cada institución pública.

Finalmente, se reflexiona sobre la necesidad de compartir esfuerzos en la región, con el propósito de obtener cada vez los mejores perfiles de funcionarios públicos que puedan y quieran desempeñar en forma óptima sus cargos en las administraciones públicas y consecuentemente, contribuyan con la calidad en los servicios que las mismas ofrecen.



Sistematización de la investigación

Tema de estudio

El tema abordado se plantea de la siguiente forma: “Modelos de Gestión del Talento Humano por Competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos.”

Objetivo general

- Determinar si los modelos de gestión del talento humano por competencias se constituyen en una oportunidad para la calidad en los servicios públicos, mediante el estudio, tanto de los modelos teóricos, de las experiencias de las instituciones públicas cubiertas por el RSC, como de las opiniones de los expertos en el tema; de tal manera que se logre visualizar si en el tema de la calidad, las competencias de los funcionarios públicos poseen un papel determinante.

Problema

¿Es posible que los Modelos de Gestión del Talento Humano por Competencias contribuyan con la calidad en los servicios públicos?

El problema se formula de esta forma ya que por años se han conocido modelos teóricos relacionados con el tema de la gestión por competencias, no obstante; no se conoce el criterio que en este sentido poseen los Encargados de las Oficinas de Recursos Humanos, ORH, de las instituciones cubiertas por el RSC así como las acciones emprendidas en este contexto.

Por lo que, es necesario determinar si estos modelos aportan a la gestión del talento humano, metodologías que orienten las acciones hacia la búsqueda del personal idóneo, cuyo desempeño contribuya efectivamente a la calidad en los servicios públicos ofrecidos por las instituciones amparadas a este Régimen.

Elementos que integran el problema

- Conocer si los modelos de gestión del talento humano por competencias han sido adoptados por las ORH del RSC.
- Conocer las acciones realizadas para conocer acerca del tema de los modelos de gestión del talento humano por las ORH.



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

-
- Determinar quiénes han liderado el desarrollo de los modelos de gestión del talento humano por competencias en las instituciones del RSC de Costa Rica, y cuáles han sido los resultados obtenidos?
 - Qué relación existe entre los modelos de gestión del talento humano por competencias y la calidad en los servicios públicos?
 - Qué nivel de conocimiento poseen los Encargados de las ORH respecto a las teorías de modelos de gestión del talento humano por competencias?
 - Identificación de las instituciones públicas que han tenido experiencia en cuanto a la intención de asumir modelos de gestión del talento humano por competencias y profundización en los casos.

Se han realizado en el país evaluaciones de la calidad en los servicios públicos ofrecidos por las instituciones cubiertas por el RSC?

Hipótesis

Es necesario establecer un modelo de gestión del talento humano por competencias en el RSC que va a permitir evidenciar las principales características que los funcionarios públicos deben poseer y manifestar para que su desempeño pueda contribuir con la calidad en los servicios públicos.

Variables

- Instituciones públicas cubiertas por el RSC de Costa Rica.
- Cantidad de instituciones públicas cubiertas por el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica que han implantado un modelo de gestión del talento humano por competencias.
- Cantidad de Encargados de ORH del RSC que consideran que los modelos de gestión del talento humano por competencias contribuyen con la calidad en los servicios públicos.
- Estudios de calidad en los servicios públicos que incorporan competencias específicas de los funcionarios prestatarios de tales servicios.



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

Antecedentes

En su obra *"Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público"*, Francisco Longo señala:

"Es más importante conocer los temperamentos y características de las personas que los de las hierbas y las piedras. Esta es una de las cosas más sutiles de la vida: los metales se conocen por el sonido y las personas por lo que dicen. Las palabras demuestran la rectitud, pero los hechos mucho más aún. Se necesitan, en grado sumo, reflexión, observación y capacidad crítica". (Gracián, B. Citada por Longo, 2004)

Gran aseveración para los que, trabajando en el ámbito del empleo público, coincidimos con esa convicción crucial del factor humano señalada por Longo (2004, p. 15) como clave para los éxitos y fracasos de los gobiernos y las organizacionales del sector público, aspecto sobre el que los Servicios Civiles poseen una gran responsabilidad.

Ante ello, es claro el esfuerzo de los gobiernos y organizaciones del sector público por encontrar el talento de los candidatos que pretenden ocupar un cargo público en sus administraciones, porque es precisamente a través de ellos que se hace posible la transferencia de servicio público, desde el aparato estatal hasta el usuario, por lo que resulta muy importante orientar acciones que permitan el desarrollo de las competencias y se procure su fortalecimiento durante toda la vida laboral, lo que es un asunto que tiene que ver con todos los demás subsistemas o componentes de la gestión del talento humano.

Por tal razón, el presente estudio expone el análisis de los enfoques de competencias como una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. Por motivos prácticos, el estudio se circunscribe a la realidad imperante en las instituciones cubiertas por el RSC de Costa Rica, aplicando diversos instrumentos a los encargados de las ORH de las instituciones de dicho ámbito, así como a otros expertos en el tema.

Se consideran determinantes las prácticas que, en materia de calidad, adoptan cada vez con mayor frecuencia las administraciones públicas, tanto de Costa Rica como del resto de países de la región; circunstancia que ubica al tema en un campo protagónico en la orientación de las políticas públicas de estas naciones.

Desafortunadamente, tal como señala Longo *"En este momento histórico, el mérito tiene bien poco que ver con la capacidad interna del Estado y sus organizaciones para producir resultados de calidad. La eficacia y la eficiencia no forman parte del modelo weberiano de Administración Pública"* (Longo, 2004). Lo indicado devela la crisis del



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

modelo burocrático del último tercio del siglo pasado, generándose críticas desde el campo económico y de otras áreas en cuanto a la capacidad de los gobiernos para ejercer adecuadamente su rol, sin que a este escenario resulte ajeno el tema del empleo público. Al respecto, Longo establece que:

"Los arreglos institucionales de gestión del empleo público necesitaron garantizar tres nuevas finalidades: a) la idoneidad, es decir, la incorporación de los mejores para hacer cada cosa; b) el desarrollo, es decir, mecanismos e incentivos necesarios para estimular y compensar a quienes aprenden, mejoran, crecen profesional; y c) el rendimiento, es decir la contribución medida en términos de eficacia, eficiencia y calidad del trabajo." (Longo, 2008)

Es importante resaltar el rol trascendente del talento humano en las organizaciones, como factor inherente al logro de la calidad del servicio público, haciendo referencia al Informe de Resultados Generales *"Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos"*,¹ en el que se cita: *"La calidad, en términos de ciudadano, se entiende como una comparación entre las expectativas que tiene respecto al servicio (previas al uso) y la realidad que percibe en el momento de la prestación. (...) el servicio percibido tiene que ver con el trato dispensado al usuario en su interacción con el personal prestador del servicio y con el grado de resolución de las demandas que el ciudadano planteaba ante la Administración"*. (Sancho, D. Citada por Madrigal, 2009)

En tal estudio se aborda el tema de la percepción de la calidad de algunos servicios públicos, puntualizándose aspectos intrínsecos al desempeño de los funcionarios públicos.

En este sentido, la mejora de la gestión pública y el fortalecimiento de las instituciones públicas como medios para la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, forman parte del Eje de Reforma Institucional del Plan Nacional de Desarrollo (PND 2006-2010), con la definición de una mejora en áreas críticas de servicio a la ciudadanía y a la actividad económica del país a cargo de dependencias del Poder Ejecutivo; para agilizar, simplificar y elevar la calidad de estos servicios.

Esta realidad en la que ha estado inmersa nuestra Nación desde hace varios años, aunado al tema de la globalización y su consecuente unificación de sociedades y culturas y las transformaciones sociales, dan paso a la siguiente afirmación:

1. Véase Informe de Resultados *Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos* del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (2009). 11



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

"El conocimiento no escapa a esta realidad, y las organizaciones, inmersas en ella, buscan empleados con capacidad para adaptarse al entorno cada vez más cambiante. En este sentido, juega un papel fundamental la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados. En especial, la capacidad de renovar sus conocimientos y desarrollar las competencias que le permitan el óptimo desarrollo de las actividades encomendadas y su contribución al logro de los objetivos y metas." (Arguedas, 2007)

En tal dirección, las instituciones públicas deben buscar, en forma cada vez más planificada, las competencias que deben poseer y evidenciar los candidatos a cargos públicos, de tal manera que la igualdad de oportunidades no es el único elemento por considerar en el tema del mérito en el empleo público y, así lo señala el Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana:

"...la igualdad de oportunidades no es el único ingrediente del mérito en el empleo público. Si fuera así, bastaría con manejar una visión puramente formal de éste, y atribuir capacidad para dirimir la competencia entre las personas por el acceso al cargo, el ascenso o la compensación a factores de fácil medición, como la antigüedad, la exhibición de diplomas, la memoria, los años de experiencia en el sector o cargo, o cualquier otro que sirviera para decidir con objetividad y sin favoritismo."

Pero en un sistema de Servicio Civil que funcione como desprende la Carta Iberoamericana de la Función Pública o del Marco Analítico que hemos utilizado como metodología para el barómetro, el mérito requiere dos ingredientes más que deben añadirse a la igualdad de oportunidades. Son, en primer lugar, la idoneidad, o posesión de las competencias que permiten un ajuste entre la persona y la tarea. Y, en segundo lugar, el rendimiento, es decir, la acreditación de un comportamiento adecuado en el desempeño de las responsabilidades concretas asignadas." (Informe Barómetro, 2008-2009)

En razón de lo citado con anterioridad, se procederá a desagregar, tres componentes fundamentales en el presente estudio, a saber, los modelos de competencias asociados al talento humano para un adecuado desempeño del servicio público, los antecedentes del servicio público en Costa Rica y la calidad en los servicios públicos.

Modelos de Gestión del Talento Humano por Competencias

Al incursionar en el tema de modelos de gestión del talento humano por competencias, vale señalar el siguiente concepto *"Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudioso de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen"* (Longo, 2004). Es necesario



destacar la operacionalidad del concepto que se vierte en la anterior definición, la que permite desagregar la realidad del objeto de manera que se comprenda en todo su contexto.

El concepto se complementa más adelante, al indicar *“No pretende suministrar la única explicación posible de una realidad compleja, pero sí facilitar el acceso a la misma”* (Longo, 2004), lo que permite visualizar que la adopción de un modelo podrá facilitar el tema de competencias en materia de gestión del talento humano.

Asimismo, se toma como punto de referencia, la acepción del concepto de competencias definido por uno de los primeros autores de esa materia y que lo definió como *“las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”*. (McClelland, D. Citada por Candela R., 2008)

En este sentido, se entienden las competencias como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas poseen o pueden llegar a desarrollar y demostrar en las situaciones reales del entorno laboral, de conformidad con los requerimientos del cargo que ejecuta y la organización en la que se desempeña.

Los enfoques competenciales se basan en tres tipos de saber: el saber, el saber ser y el saber hacer. El saber está conformado por información específica de instrumentos cognitivos, el saber hacer, se constituye por el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad y el saber ser corresponde a las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos. Por lo tanto, no se puede afirmar que las competencias se adquieren exclusivamente desde la transferencia educativa, más bien son el reflejo de un contexto laboral que integra su cultura, sus códigos de conducta, sus formas de operación y los medios formales e informales de interrelación y comunicación, utilizados por los trabajadores. (Cruz, 2002)

A partir de lo anterior, se puede construir el concepto de gestión del talento humano por competencias, como un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas para cada puesto de trabajo, en procura de propiciar el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Es así como, la gestión por competencias debe estar alineada a la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos que componen la cadena de alineamiento, a saber, la estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas), el marco de competencias de las personas (insumos con los cuales trabajamos), los procesos de trabajo (cómo trabajamos), los indicadores de gestión (para



qué trabajamos) y la cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos) (Martínez, 2005).

Sumado a lo anterior, se debe señalar que, *“El desalineamiento de las competencias de las personas respecto a los requerimientos de competencias para implementar una estrategia es una de las principales fuentes de fracaso de las organizaciones”* (Martínez, 2005).

Por lo tanto, en el caso que se aborda anteriormente, el primer paso en la construcción del modelo de gestión por competencias para el Registro Nacional, se constituyó precisamente, en el alineamiento del proyecto con la estrategia de la institución (Manpower, 2008).

Modelos de gestión del talento humano por competencias en el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica

En la actualidad existen cuarenta y dos instituciones públicas al amparo del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, para cada una de las cuales se encuentra debidamente conformada una Oficina de Recursos Humanos, que resultan de vital importancia para esta investigación.

Tales unidades organizativas se encargan de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos relacionados con la administración del talento humano de las instituciones, aplicar las políticas y normativa que en materia de Administración de Recursos Humanos, ARH, emita la DGSC y otras entidades que por ley tengan competencia afín; llevar a cabo el proceso de provisión de recursos humanos de acuerdo con los planes estratégicos institucionales y la situación de plazas vacantes; desarrollar los concursos internos conforme lo establece la normativa vigente; coordinar los concursos externos con las instancias respectivas de la DGSC, realizar en coordinación con la DGSC los procesos de reclutamiento y selección que requieran el desarrollo de los concursos externos; ejecutar los estudios y actividades correspondientes al proceso de análisis ocupacional, en concordancia con la estructura y los requerimientos ocupacionales de la Institución; realizar las actividades de registro, trámite y control de recursos humanos; efectuar permanentemente una lectura del ambiente financiero, estratégico, tecnológico, legal y político en el que se desenvuelve su institución, de modo que le permita promover activamente los procesos de cambio que requiera la organización y, consecuentemente, desempeñar un papel protagónico en su desarrollo y actualización, acorde con la época, entre otras. (Res. DG-015-98)

Como se deduce de lo anterior, el contexto en el que se desenvuelven las ORH, les permiten tener un conocimiento integral de las necesidades de talento humano a lo



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

interno de sus organizaciones, razón por la cual resulta de especial importancia para el presente estudio, conocer las opiniones de los encargados de las ORH del RSC.

Tal experticia, aunada a los temas de servicios públicos, calidad y modelo de gestión por competencias, los convierte en funcionarios protagónicos en el tema que nos ocupa, por lo que se procedió a diseñar un instrumento que permitiera recabar la información necesaria en este sentido.

El objetivo del citado instrumento consiste en conocer los avances que, en materia de gestión del talento humano por competencias, han experimentado las ORH, por lo que el instrumento se aplicó a los cuarenta y dos encargados de las ORH del RSC de los cuales se logró la respuesta oportuna de treinta y ocho instituciones, obteniéndose los siguientes resultados (Cuestionarios, 2009)

Un 65.78% de los encuestados, admiten tener conocimiento sobre la teoría de modelos de gestión por competencias, un 26.31% dicen conocer muy poco, en tanto un 7.89% admite no conocer estas teorías. En cuanto a la realización de acciones en procura de capacitar al personal de la institución en este tema, el 65.78% respondió negativamente y un 34.21% sí ha realizado algún tipo de capacitación referente al tema. Asimismo, en cuanto a las acciones tendientes al diseño de modelos de gestión por competencias en la institución, mayoritariamente un 26.31% afirma que sí ha emprendido algún tipo de acción y el 73.68% no ha iniciado acciones al respecto.

No obstante lo anterior, un 89.47% respondió que efectivamente la gestión del talento humano por competencias puede contribuir con la calidad en los servicios públicos, y un 5.26% señala que no contribuye y un porcentaje similar no respondieron, lo que puede explicarse porque indicaron no conocer la teoría de la gestión por competencias.

Es importante resaltar que, pese a la importancia que le atribuye la población estudiada al tema de modelos de competencias en torno a la calidad en los servicios públicos, la cantidad de instituciones que ha emprendido procesos de capacitación sobre el tema a lo interno de las organizaciones puede considerarse como bajo, y con un conteo menor lucen las instituciones que no han iniciado acciones concretas en cuanto al diseño de modelos de gestión por competencias.

Del 26,31% de instituciones que han logrado efectuar avances en este sentido, se destaca el caso del Registro Nacional, institución del RSC con mayores esfuerzos en el emprendimiento de acciones en pro de implantar un sistema de gestión por competencias, siendo casualmente una de las instituciones que forma parte del estudio "*Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos. Informe de Resultados Generales*".



Existen otras instituciones del RSC que han desarrollado algunas actividades tendientes a la incorporación de modelos de gestión por competencias, para lo cual han realizado importantes inversiones en la capacitación de los funcionarios, tanto a nivel nacional como internacional, y en otros casos están incorporando el concepto a los modelos de evaluación del desempeño, tales instituciones así como sus experiencias, se citan seguidamente.

En el caso del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, están trabajando en la elaboración de perfiles de puestos de las clases Profesional de Apoyo y Formador para el Trabajo como insumo para los concursos internos y lograr de esta manera seleccionar al personal idóneo.

El Centro de Investigación y Formación Hacendaria del Ministerio de Hacienda está diseñando perfiles de puestos basados en competencias para el desarrollo de los programas de capacitación; asimismo, ese ministerio, para efectos de concursos internos, definió competencias por clase de puesto y se espera que el nuevo modelo de evaluación del desempeño esté fundamentado en competencias. Como producto de la aplicación de éstas, el reclutamiento, la selección, el análisis ocupacional, la capacitación y el desarrollo, entre otras actividades, serían más concordantes con las necesidades de personal que tiene la institución.

El Tribunal Registral Administrativo promovió la capacitación de la persona que tiene a cargo el proceso de recursos humanos, para contar en un futuro no muy lejano con un manual por competencias.

La Dirección General de Aviación Civil desarrolló la capacitación en construcción de indicadores de gestión en el proceso de planificación. Actualmente se encuentran el proceso de implementación del modelo ISO 9001-2008 dentro del cual se han desarrollado capacitaciones en áreas como mapeo de procesos, fundamentación de la norma, sistemas de documentación y auditorías de calidad. También se capacitó a las jefaturas en la construcción de planes de gestión estratégicos bajo el modelo del cuadro de mando integral y otros funcionarios en el tema de MS-Project.

El Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones, señala que con la participación de las jefaturas de esa institución, se levantó información sobre las competencias de los cargos.

La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, se encuentra actualmente trabajando en un modelo de evaluación del desempeño y específicamente están creando una herramienta que permita incursionar en la gestión por competencias.



El Consejo Nacional de Vialidad ha impartido a los analistas de la ORH cursos acerca del tema de competencias, con la finalidad de asimilar el concepto y, una vez concluido el proceso de reorganización en el que se encuentran, se tomará el tema de la gestión por competencias como un proyecto por implementar en esa institución.

El caso del Registro Nacional

El Registro Nacional tiene como propósito fundamental: registrar, en forma eficaz y eficiente, los documentos que se presenten para su inscripción, así como garantizar y asegurar a los ciudadanos los derechos con respecto a terceros; custodiar y suministrar a la colectividad la información correspondiente a bienes y derechos inscritos o en proceso de inscripción. Todo este proceso de registro y custodia se efectúa mediante el uso eficiente y efectivo de tecnología y de personal idóneo, con el propósito de facilitar el tráfico jurídico de bienes y contribuir a fomentar el desarrollo social y económico del país.

Bajo esa óptica, en el sitio www.registracional.go.cr se muestra la siguiente misión institucional: "*En el Registro Nacional de Costa Rica protegemos los derechos inscritos, ofreciendo seguridad jurídica prestando servicios de calidad, con recurso humano calificado y tecnología idónea.*", y también se puede leer su visión: "*Seremos una institución competitiva a nivel mundial en la prestación de servicios registrales de calidad por medios digitales.*"

Los cambios que la filosofía institucional ha generado a partir del 2008, llegaron hasta la ORH, por lo que esta institución es una de las que ha orientado mayores esfuerzos en procura de la consolidación de un modelo de gestión por competencias. El proceso inició en el 2008 mediante la contratación de los servicios de la empresa consultora Manpower CR, quienes en forma conjunta con personal de la ORH de esa institución, elaboraron el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias. En este caso, se proponen grandes ejes sobre los cuales se diseñará e implantará este modelo, que incluye el Diccionario de Competencias, el Manual de Cargos por Competencias, el Sistema de Evaluación del Desempeño, el Modelo de Reclutamiento y Selección, y el Modelo de Capacitación y Desarrollo, así como el acompañamiento en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias en esa institución.

El encargado de la ORH del Registro Nacional señala:

"La Gestión por Competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia en cuanto a la gestión de los recursos humanos, tales como: La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la institución, la administración eficiente de los activos intelectuales y las competencias de los individuos, el diseño de los puestos, cargos y roles partiendo de las



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

competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño, la evaluación del desempeño que permita identificar las fortalezas y debilidades de los individuos y así establecer nuevas formas de capacitación que permitan el cierre de brechas competenciales." (Calvo, 2009)

Es importante mencionar que para llevar a cabo esta iniciativa, fue necesario realizar la identificación de los elementos claves de la estrategia del Registro Nacional, del entorno y de los procesos que definen competencias para los diferentes cargos de su organización; asimismo, la definición del modelo operativo para la gestión por competencias adecuado a "*Factores Críticos de Éxito*" (Manpower, 2008) de esa institución se integró con los diferentes procesos de recursos humanos, con las competencias declaradas para la totalidad de cargos definidos, considerando requisitos internos y mejores prácticas internacionales; así como con el diseño de la operación del modelo de competencias, la definición de los mecanismos de operación de modelos de evaluación del desempeño, capacitación y reclutamiento y selección; constituyéndose además, la estrategia y acompañamiento para la implantación de la propuesta.

A partir de esta consultoría y de la capacitación impartida a los funcionarios de la ORH de esa institución, se ha efectuado un proceso de análisis y enriquecimiento de los productos entregados por la empresa, por lo que en la actualidad, ese modelo competencial cuenta con los siguientes elementos.

Un Diccionario de Competencias, en el que se encuentran conceptualizadas las competencias, tanto organizacionales como de liderazgo y específicas definidas para la institución.

En este sentido debe comentarse que existen tres competencias organizacionales que son: orientación al cliente, orientación al logro y alineamiento organizacional; asimismo, hay cuatro competencias de liderazgo (definidas sólo para puestos de jefatura) constituidas por: desarrollo de talento, pensamiento estratégico, directividad y persistencia y, finalmente, las siguientes dieciocho competencias específicas: adaptabilidad, automotivación, disciplina, precisión, administración del tiempo, capacidad de análisis, empatía, proactividad, tolerancia a la frustración, asertividad, comunicación, orientación a la calidad, solución de conflictos, toma de decisiones, autosupervisión, confiable, planificación y organización así como trabajo en equipo.

Por lo tanto, cada perfil de esa organización, tiene definidas siete competencias, tres de las cuales son de tipo organizacional y cuatro de tipo genérico, éstas últimas son sustituidas por las cuatro competencias de liderazgo cuando se trata de cargos de jefatura.



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 elemento es el Manual de Cargos, el que ha sido revisado y ajustado en algunos aspectos, por lo que se ha convertido ya en un instrumento de consulta y utilización para todos los subprocesos de la ORH.

El sistema de evaluación del desempeño se encuentra finalizado y en este momento, resta su presentación ante la DGSC para el aval respectivo, de conformidad con la normativa vigente; posterior a esta etapa, se iniciará su aplicación como parte de un plan piloto que ya se encuentra definido.

Se ha realizado una revisión de los procesos de reclutamiento y selección de personal, incorporando con base en los perfiles de los cargos, tres herramientas específicas para la valoración de competencias, las que son: entrevista conductual, centros de evaluación y aplicación de pruebas neuropsicológicas; para éstas últimas, varios funcionarios de la ORH están concluyendo un proceso de capacitación y certificación que les permita el uso adecuado de esta herramienta.

Las pruebas neuropsicológicas fueron adquiridas por la organización después de la realización de un estudio de mercado en este campo, éstas se aplican a los oferentes que conforman las ternas o nóminas que se reciben de la DGSC y para la realización de los concursos internos. El proceso se realiza en forma digital y los resultados se generan automáticamente según los perfiles que son incluidos en el sistema.

Por tanto, es necesario resaltar la estrategia seguida por el Registro Nacional, en cuanto al modelo de gestión del talento humano por competencias que, desde hace más de dos años, iniciaron y que continúan desarrollando, con el objetivo de aumentar la calidad de los servicios que ofrece esa institución, de cara a la visión y misión trazadas para tan importante servicio a la ciudadanía costarricense.

Los servicios públicos en Costa Rica

La administración pública de Costa Rica está constituida por el Estado y los demás entes públicos, cuya actividad está regida por un conjunto de principios fundamentales del servicio público, los que según la Ley General de la Administración Pública (LGAP, 1978), en su Artículo 4, son "*para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios.*". Por lo tanto, circunscrito a este marco, se identifica al funcionario público como la persona responsable de prestar servicios a la administración o a nombre y por cuenta de ésta.

En concordancia con lo anterior, también se manifiestan los fundamentos del servicio público y el elemento vital para que el mismo se pueda ofrecer: el funcionario



público, el empleado público, el servidor público u otros términos similares que se utilizan con carácter equivalente a esta importante figura.

En el tema de la calidad en los servicios públicos, los funcionarios públicos poseen un papel protagónico, ya que su aporte de valor al servicio será percibido por los usuarios y su excelencia está prevista en la citada ley que, expresamente añade: *“El servidor público deberá desempeñar sus funciones de modo que satisfagan primordialmente el interés público, el cual será considerado como la expresión de los intereses individuales coincidentes de los administrados.”* (LGAP, 1978)

El sector público, en Costa Rica, está conformado por todas las organizaciones públicas y, por lo tanto, está integrado por las instituciones de los Poderes de la República, las instituciones autónomas, las municipalidades, los bancos del Estado, las empresas públicas y otras instituciones públicas no estatales. En consecuencia, como uno de los poderes de la República, se destaca el Ejecutivo, el cual junto con sus ministerios, posee como régimen de relación con sus servidores el correspondiente al Servicio Civil. Este régimen nace a la vida jurídica mediante la Ley 1581 el 30 de mayo de 1953, con fundamento en el mandato estipulado en los Artículos 191 y 192 de la Constitución Política de Costa Rica.

La diversidad de servicios ofrecidos por las cuarenta y dos instituciones públicas que, después de cincuenta y seis años de la creación de este Régimen, hoy se encuentran a su amparo, impactan de manera directa el desarrollo económico y social de Costa Rica desde distintos sectores, como por ejemplo: ambiente, ciencia y tecnología, comercio exterior, cultura, educación, finanzas públicas, infraestructura y transporte, política exterior, producción agrícola y animal, salud, seguridad ciudadana y social, trabajo.

Con el ánimo de regular las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, garantizar la eficiencia de la administración pública y proteger a estos servidores, se crea el Estatuto de Servicio Civil (Ley 1581, 1953) y su Reglamento, sobre los cuales se fundamenta el régimen meritocrático que ha permitido la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de los méritos como principios esenciales para optar por un puesto de ese ámbito institucional.

Es por tal razón que los funcionarios públicos que, a través de los años, han ocupado, ocupan y ocuparán un puesto en propiedad en el RSC, deben transitar por las salas de pruebas y otros recintos que son testigos de las miles de personas que en idénticas condiciones, deben demostrar su idoneidad física, psíquica y moral, con la finalidad de hacerse merecedoras de ocupar un cargo público.

Los procesos de selección, son vitales para lograr ocupar los diferentes cargos de abogados, administradores, psicólogos, ingenieros civiles, médicos, secretarías,



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

criminólogos, trabajadores misceláneos, investigadores científicos, informáticos y muchísimos más que permiten llevar del papel a la práctica los planes estratégicos trazados por los gobernantes; ya que además *"es urgente que las instituciones públicas recobren la capacidad de reflexionar sistemáticamente sobre el futuro del país, de definir orientaciones estratégicas para la gestión pública y de propiciar debates nacionales que vayan más allá de nuestra circunstancia inmediata."* (Arias, 2007)

En este sentido, es necesario acotar que las acciones estratégicas necesarias para llevar el país a un desarrollo importante, están en manos de personas, que desde las esferas pública y privada, pueden lograr el impulso que las mismas requieren, para lo que se debe tener claro el rumbo a seguir y el tipo de personas requeridas para llegar a ese punto.

Al respecto, el célebre Artículo 6 de la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano del 26 de agosto de 1789, establece la igualdad de los ciudadanos para ser admitidos a *"toda clase de dignidades, puestos y empleos públicos, según su capacidad y sin otra distinción que la de sus virtudes y sus talentos"*. La histórica fórmula combina los dos pilares sobre los que se fundamentará la identidad de la función pública: la igualdad y el mérito.

La empleabilidad del funcionariado

En un entorno tan delicado, en el que se debaten elementos trascendentales como los servicios y los funcionarios públicos, el tema de la empleabilidad es obligatorio. Este tiene una intrínseca relación con la idoneidad permanente del funcionariado.

Esta idoneidad permanente está vinculada con: *"...aquella superación académica, actitudinal y cognoscitiva, que los servidores deben conservar y mejorar mediante la capacitación y actualización de sus condiciones, para el desempeño eficiente en cargos de la función pública."* (Arguedas, 2007)

Todo lo cual advierte la necesidad de una preparación continua que debe caracterizar al funcionario público, con el propósito de conservar y/o apropiarse de las condiciones necesarias para una prestación de los servicios públicos de calidad que, a la vez le permita ser más que empleado, empleable.

En esa perspectiva, el Plan de acción regional de fortalecimiento y modernización de los servicios civiles y la función pública en Centroamérica y República Dominicana, *"...destaca la necesidad de fomentar activamente la revalorización de la función pública, de generar el paradigma de la estabilidad de los empleados públicos como un activo de las sociedades centroamericanas y propugnar por elevar la calidad del servicio público."*



(FLACSO, 2008), labor a la que se han abocado la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, y las unidades de gestión de la función pública en cada país o unidades seleccionadas por este Plan, a través de diferentes acciones emprendidas en el periodo 2007-2009.

Estos esfuerzos han sido cimentados en cinco principios básicos, los que a su vez dan lugar a la estructura y contenido de este plan de acción, uno de ellos lo constituye, la eficiencia a través de una optimización multi-objetivo, procurando la mejora del talento humano, aumentando la calidad en los servicios públicos y buscando que los funcionarios públicos a cargo de las instituciones, sean competentes y puedan conducirse en altos rangos de rendimiento.

En sintonía con esta preocupación por la gestión del talento humano, la DGSC se encuentra desarrollando un *“Perfil General de Competencias del Funcionario Público para el ingreso al Régimen de Servicio Civil”* (Fonseca, 2010), con el que se pretende dimensionar las principales competencias que deben poseer los candidatos que opten por los puestos cubiertos por el RSC, cuyo antecedente lo constituye el Grupo Ocupacional General, el que se gestó hace unos años con la finalidad de evaluar algunas competencias requeridas por las distintas clases de puesto del RSC.

El concepto de empleabilidad lleva implícita la idoneidad permanente del funcionariado, lo que pretende no solo una adecuada selección inicial, sino también un seguimiento sistemático de las capacidades de las personas a lo largo de su carrera administrativa, por lo que la idoneidad debe ser demostrada de previo por todos aquellos candidatos que pretendan ocupar un cargo público en el RSC, según se establece en el numeral 192 de la Constitución Política de Costa Rica, *“Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de servicio civil determine, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada...”*. Esto mismo fue plasmado en forma posterior en el Artículo 20 del Estatuto de Servicio Civil (ESC), cuando se indica que para efectos de ingreso al Título I del Servicio Civil se requiere *“...Demostrar idoneidad sometándose a las pruebas, exámenes o concursos que contemplan esta Ley y sus reglamentos.”*(Ley 1581, 1953).

Por ello, se pretende que esta idoneidad, cuyo filtro inicial obliga en este caso, a la DGSC, a garantizar que los funcionarios públicos que ingresan al Título I del RSC, posean las cualificaciones necesarias para las clases en que sean nombrados, sea conservada durante toda la vida laboral en el servicio público regulado por el RSC.



En esa línea de pensamiento, la DGSC realizó el estudio “*Diseño de nuevos modelos desconcentrados*” (González, 2001), que presenta cuatro ejes temáticos de los procesos de capacitación orientados a desarrollar la idoneidad permanente, a saber:

- “1. *Certificación básica: Su objetivo es incorporar a los nuevos servidores en un programa de capacitación, cuyos contenidos están orientados a la dotación o fortalecimiento de los valores y principios éticos, los conocimientos y las actitudes requeridos para el ingreso a la función pública.*
2. *Actualización técnica: Su objetivo es mantener un proceso continuo de actualización del funcionario en su respectiva especialidad profesional.*
3. *Actualización administrativa: Su objetivo es el desarrollo de las técnicas, habilidades y herramientas de gestión.*
4. *Desarrollo humano: Su objetivo es el desarrollo del potencial humano, a fin de facilitar el cambio y la transformación institucional.”* (González, 2001)

La empleabilidad como una consigna de los funcionarios del RSC, cobra atención, especialmente cuando observamos, por ejemplo, asuntos relacionados con una de las macro tendencias de la gestión del talento humano, perfilada como un viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. Según la cual, los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes, y se resalta la importancia de capacitar en materia de calidad y productividad en forma cíclica y obligatoria, en este sentido, se puntualiza el aspecto de que la calidad debe ser reconocida y premiada.

Tal macro tendencia describe, no sólo la satisfacción de servicio al cliente, sino que, supera lo que en esta materia tradicionalmente se ha divulgado, y estipula el ceder esta práctica más bien a la atracción de clientes y superar las expectativas que éstos tienen de nuestros servicios, asignando a las administraciones de recursos humanos la responsabilidad de la búsqueda de la excelencia como una norma.

Esta necesaria concatenación entre el servicio, la calidad y el talento humano, permiten empezar a comprender la importancia de la empleabilidad del funcionariado con miras a la profesionalización del empleo público, con la incesante dignificación de la labor del funcionario público como un pilar del bien común, al encomendársele una responsabilidad orientada al colectivo de un país.

En este sentido, la DGSC consciente de la urgente necesidad de capacitar a los funcionarios encargados de la gestión pública costarricense está realizando esfuerzos en procura de la administración del “*Fondo de Capacitación Permanente de Funcionarios*”



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

Públicos", el que tiene como propósito la capacitación permanente de los funcionarios del Estado.

Razón por la cual, tiene como propósito *"promover la capacitación permanente de los funcionarios del Estado para mejorar la dotación del recurso humano y la gestión pública, elevar la calidad de los niveles de gerencia media y superior del Gobierno Central, las instituciones descentralizadas y las empresas públicas de tal modo que se favorezcan la innovación y el cambio rápido, profundo y modernizante y se contribuya sustancialmente a la transformación hacia un Estado moderno y eficiente"* (Ley 7454, 1994).

La calidad en los servicios públicos

De vital importancia resulta para el tema de la prestación de los servicios públicos, analizar la calidad de los mismos, por lo que conviene extraer información importante del reciente trabajo *"Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos. Informe de Resultados Generales"* (Madrigal, 2009), el que surge en atención a una de las metas del Capítulo 5 del Eje de Reforma Institucional del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, que planteó como uno de sus retos *"Alcanzar la mayor eficiencia en la gestión y ejecución de los recursos públicos, especialmente de aquellos que estén dirigidos a los programas sociales más sensibles y el combate a la pobreza"* (PND 2006-2010), y para ello propuso que se efectuaran periódicamente estudios de percepción entre usuarios de servicios públicos.

El trabajo aborda, en un esfuerzo conjunto del MIDEPLAN, y la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica, la indagatoria de la percepción de los servicios públicos constituidos por las consultas y certificaciones de la Plataforma de Servicios del Registro Nacional (RN), emisión de licencias de conducir por primera vez del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT, emisión de pasaportes de la Dirección General de Migración y Extranjería, DGME, reclutamiento y selección de personal de la DGSC y aprobación de estudios de impacto ambiental de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental, SETENA.

En este sentido, el señor Roberto Gallardo, Ministro de MIDEPLAN, refiriéndose al citado documento señala:

"...es un valiosísimo instrumento, no sólo desde el punto de vista académico y técnico, sino también para la toma de decisiones de cada uno de los jefes de las instituciones que fueron objeto de este estudio para la mejora continua del servicio al ciudadano. Los resultados que, a continuación se detallan, refuerzan la importancia de los servicios públicos que se prestan y la imperiosa necesidad de escuchar



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

atentamente al ciudadano para que nos haga mejorar. Este es el primer paso para la constitución de un sistema de monitoreo de los servicios públicos que esperamos ofrecer a las instituciones y a la ciudadanía como insumos para la búsqueda de la excelencia en la gestión pública, tal como lo estipula la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, suscrita en 2008 por las máximas autoridades políticas en tema de Reforma del Estado de Iberoamérica, y que yo he respaldado de manera sostenida y palpable." (Madrigal, 2009).

El estudio de referencia integró tres ámbitos de análisis en el campo de los servicios públicos, a saber, satisfacción de las necesidades de los usuarios, calidad de la atención y duración del servicio, lo que fue evaluado en cinco instituciones públicas.

Como objetivo general del trabajo se plantea: *"establecer una línea de base para conocer la percepción que tienen los usuarios sobre la calidad de algunos servicios públicos estratégicos en el desarrollo del país con el afán de apoyar la labor que realizan las respectivas Instituciones."* (Madrigal, 2009). Al respecto, debemos resaltar varios aspectos de especial importancia, uno de los cuales está relacionado con el papel preponderante que se otorga al usuario, al consultársele acerca de su percepción de la calidad en los servicios públicos, espacio al que las administraciones están obligadas a dedicar como el camino conducente a su fortalecimiento y a la profesionalización del empleo público.

Tal evaluación derivó puntos específicos, tales como brindar información a los jefes de las respectivas instituciones para que desarrollen medidas que solventen las inconformidades identificadas por los usuarios o fortalezcan aquellas valoradas positivamente, proporcionar un instrumento que permita mejorar la comunicación entre los usuarios de los servicios públicos y los encargados de la toma de decisiones en la administración pública, así como, poner a disposición de la opinión pública información que contribuya con los procesos de transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

Con ese propósito, se realizaron un total de 1359 entrevistas a los diferentes usuarios, los que fueron definidos por muestreo de colas, sistemático de un listado de usuarios, estratificado y sistemático, de usuarios, sistemático de concursantes y sistemático de consultores, en el período comprendido entre noviembre del 2008 y marzo del 2009.

La evaluación se orientó hacia servicios específicos que ofrecen las instituciones objeto de estudio, considerando como estrategia conceptual, que la calidad en los servicios públicos hace referencia a que éstos deben responder a los requerimientos de los usuarios con el objetivo de satisfacer sus necesidades. En razón de ello, se diseñó un cuestionario general para todos los servicios con la temática definida por la guía conceptual,



adaptándose este instrumento a cada servicio, por lo que finalmente se obtuvieron cinco cuestionarios que, a pesar de no ser idénticos, permitieron realizar un análisis comparativo.

Es importante mencionar que los tres componentes de evaluación están conformados a su vez, por variables específicas dictadas para cada uno, a saber: “*Satisfacción de las necesidades de los usuarios*”, que incluye demanda de servicios en las instituciones, calificación general de los servicios, acceso a los servicios, costo de los servicios, e instalaciones físicas; “*Calidad de la Atención*” conformado por la calidad de la información entregada, actitud de los funcionarios, capacidad técnica de los funcionarios así como procedimientos apropiados, y finalmente, “*Duración del Servicio*”, que incorpora los aspectos, tiempo de espera y de atención así como horarios de atención.

Por supuesto que la presente investigación, por su propia naturaleza, no pretende profundizar en los resultados de la percepción de la calidad en los servicios públicos aludida, no obstante, se resaltarán a modo de ilustración algunos de los datos. Por ejemplo, la calificación general del servicio recibido, en una escala de cero a 100, obtuvo calificaciones que oscilan entre un 80,5 y un 58,4; la calificación sobre la actitud de los funcionarios muestran resultados entre un 89,1 y un 65,5 (este último resultado se obtuvo cuando se hizo referencia a dar soluciones rápidas) y, en cuanto a la capacidad técnica de los funcionarios, las calificaciones obtenidas oscilan entre un 90,0 y un 80,5.

Como se aprecia, los resultados obtenidos lucen bastante aceptables, no obstante, es necesario que este tipo de trabajos sean realizados en el resto de instituciones públicas y que permitan obtener información importante que pueda traducirse en planes estratégicos que mejoren efectivamente el servicio público en general.

Es importante resaltar que, muchos de los factores analizados en esa oportunidad, están estrechamente relacionados con el talento humano y, en tal sentido, haciendo referencia a la actitud, a la capacidad técnica, a la calidad de la información entregada, entre otros muchos aspectos inmersos en la evaluación objeto de estudio, surge la relación intrínseca entre el servicio público y la idoneidad de los que facilitan tales servicios.

En relación con esto, la DGSC está impulsando desde hace algunos años un proyecto integral de gestión de la calidad para la gestión de los recursos humanos del RSC, el que tiene un enfoque gerencial y define como uno de sus objetivos, 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. (Arguedas, 2006).



La calidad y los modelos de competencias

El tema de la calidad en la DGSC, se viene gestando con más fuerza desde el 2007, momento en el que se adoptó una iniciativa planteada por la Escuela de Ciencias Ambientales de la Universidad Nacional (UNA) ante el Consejo de Capacitación y Desarrollo del RSC, lo que, al principio solo incluía la fase de capacitación en materia de Gestión de la Calidad a un grupo de funcionarios de la DGSC y de las ORH de las instituciones adscritas al RSC, pero que más tarde generó el planteamiento de un proyecto integral de Gestión de la Calidad para la gestión de los recursos humanos del RSC.

Estas acciones se orientan sobre la base de que la Gestión de la Calidad constituye un enfoque gerencial que promueve la ejecución de acciones sustanciales en las organizaciones con miras a satisfacer al cliente.

En este sentido, es importante resaltar que esta iniciativa se impulsa con la intención de obtener resultados que impacten de manera directa la eficiencia y la productividad, razón por la cual resulta absolutamente relevante el involucramiento de las ORH en este proceso.

De ahí que, la creación de Comités de Gestión de la Calidad resume uno de los propósitos de este proyecto, tanto a nivel de los gestores de personal de las instituciones, como de la propia DGSC, iniciándose con un plan piloto.

Por otra parte, la DGSC, conjuntamente con el MIDEPLAN, se encuentra trabajando en la creación de un Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública Costarricense; en cuyo caso, el Premio Nacional a la Calidad tiene definidos los siguientes objetivos:

“Propiciar una cultura de autoevaluación mediante un instrumento para el desarrollo de organizaciones públicas, focalizadas hacia el logro de resultados y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

Promover la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio al ciudadano.

Promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones públicas costarricenses, a través de la utilización del Modelo de Excelencia del Premio.

Reconocer y destacar iniciativas cuyos resultados sean relevantes en un proceso de mejora de la calidad en la gestión pública.



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

Reconocer públicamente los logros de aquellas organizaciones postulantes, que demuestren haber implementado exitosamente el Modelo de Excelencia del Premio."

El Reconocimiento de las Prácticas Promisorias en la Gestión Pública, pretende identificar dentro de una organización, aquellas iniciativas relevantes y que puedan ser consideradas como Prácticas Promisorias merecedoras de un reconocimiento y utilizadas posteriormente, como modelos de los cuales aprender.

La presentación oficial del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión Pública y Reconocimiento de Prácticas Promisorias en la Gestión Pública se efectuará en el "XV Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. Compromiso con la innovación y la calidad en la gestión pública", actividad que es organizada por la DGSC en forma conjunta con el ICAP y se desarrolla en Costa Rica, los días 14, 15 y 16 de abril del 2010.

Ante los esfuerzos realizados por la DGSC en el tema de la calidad, es importante mencionar que, en el Área de Desarrollo Estratégico de esta institución, se ha creado la figura de un Gestor de Calidad a través de la cual y como una forma de crear una cultura de calidad en la organización, entre otras muchas acciones, se elaboran periódicamente mensajes insertos en las denominadas "Cápsulas de Calidad". Para efectos del presente tema conviene, extractar la cápsula remitida el 3 de agosto del 2009, en la que se citan las implicaciones de gestionar la calidad, estableciendo como necesarios los siguientes elementos:

"La definición de una política explícita para la calidad.

El reconocimiento del cliente o usuario como el factor clave que define los lineamientos de la calidad.

El reconocimiento de las personas (factor humano) como el eje del cambio y de la generación de valor.

La innovación tecnológica como el sendero de expansión necesario.

La cultura de la incorporación permanente de desafíos sustentada en la participación y en un ambiente laboral sano que promueva la creatividad." (Ugalde, G. 2009)

Para efectos prácticos se resaltaré, por una parte, el papel de reconocimiento otorgado al usuario y, por otra parte, a las personas, como facilitadoras del servicio y como eje principal para lograr cambios y agregar valor al mismo.



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

Es importante citar que en la actualidad existen enfoques teóricos orientados a la certificación de competencias laborales,² en las que se hace referencia a las diferentes normas de calidad y a su relación con el tema de las competencias laborales; indicándose que los sistemas de gestión de calidad se basan en ocho principios básicos: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente provechosas con el proveedor.

Por lo tanto, un sistema de calidad basado en la determinación de las competencias laborales, implica la certificación del desempeño de la competencia laboral de una persona, y garantiza que esa persona tiene la capacidad para trabajar conforme lo indica una norma; no obstante, esto no garantiza que su trabajo sea siempre desempeñado de la misma forma, por lo que se requiere un sistema que permita asegurar los estándares de rendimiento a través del tiempo, para lo cual existen normas que, utilizadas en un sistema eficiente de calidad, pueden contribuir con que las cosas se hagan bien siempre.

La búsqueda de las competencias

La DGSC, como ente rector del sistema de administración los recursos humanos del RSC, posee entre sus mayores preocupaciones, el tema de las competencias que deben poseer y evidenciar los funcionarios públicos; y consciente de la trascendencia de esta necesidad está realizando importantes esfuerzos en esta área.

Por lo que el Manual de Clases Anchas del RSC, incorpora en sus clases, elementos relacionados con habilidades, actitudes y conocimientos, los que pretenden establecer una plataforma sobre la cual, las instituciones pueden encontrar una base para perfilar las competencias necesarias a lo interno de sus organizaciones.

Durante el período 2007-2009 y con el objetivo de "*Crear nuevas categorías en el Escalafón de Servicio Civil, para las posiciones gerenciales y de nivel profesional, en el gobierno central que permita atraer cuadros especializados y de la más alta especialización ofreciendo remuneraciones competitivas para puestos similares en el mercado.*" (Plan Nacional de Desarrollo, 2006-2010), se realizó el rediseño de las clases contenidas en el Manual de Clases Anchas, analizándose las correspondientes a los estratos operativo, calificado, técnico y profesional; lo que permitió experimentar la eliminación de 674 clases y la creación en su lugar de tan sólo 38 clases (Quirós, 2009).

El cambio provocó una mejora salarial importante para los cuatro segmentos ocupacionales citados y la integración en una evidente cantidad menor de clases para uso

2. Véase Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales. Guillermo Chavez S. y Yolanda García T. Editorial Panorama. 2003.



del RSC, por lo que en atención a la característica de diseño ancho de las clases, están experimentando la necesidad de consolidar los perfiles de los cargos de su organización en un instrumento técnicamente.

Dentro de esta concepción, el Área de Gestión de Recursos Humanos de la DGSC, consideró de especial importancia la elaboración de una *“Guía para el Diseño de Manuales de Perfiles de Cargos”*, con la que se pretenden establecer los principales lineamientos y las bases sobre las cuales, cada institución pueda perfilar de manera técnica, los cargos existentes en su organización (Romero, 2009).

De tal manera que, los Manuales de Perfiles de Cargos, tendrán como una de sus funciones, el generar información relevante en materia de clasificación de puestos y de análisis ocupacional, lo que cobra especial importancia, a partir de la reforma cualitativa y cuantitativa de que fueron objeto las clases anchas e institucionales (*“...clase detallada en un manual institucional y que se refiere al conjunto de puestos propios de una organización lo suficientemente similares en cuanto a actividades, deberes, responsabilidades y autoridad para que se les pueda aplicar el mismo título a cada uno de ellos, exigir a quienes los hayan de ocupar los mismos requisitos de preparación académica, formación y experiencia, se les pueda aplicar las mismas pruebas de selección y pueda asignárseles con equidad el mismo nivel de remuneración bajo condiciones de trabajo similares. La clase institucional puede ser ancha o angosta y señala los cargos que contiene.”*) (Glosario, 2006) del RSC.

Los Manuales de Perfiles de Cargos no requerirán el aval de la DGSC, ya que constituyen una herramienta de diseño y utilización internos, no obstante; atendiendo su rol de ente rector en administración de recursos humanos y, particularmente, en materia de clasificación de puestos, la DGSC impulsa la ayuda técnica necesaria en ese sentido, dando paso a la producción de una guía metodológica orientada a dirigir los procesos de elaboración de tales instrumentos técnicos a partir de un marco referencial.

Esta iniciativa permitirá a las organizaciones que perfilen sus cargos, contar con un insumo fundamental para seleccionar, capacitar, desarrollar y evaluar a los funcionarios a partir de modelos de gestión por competencias, ya que tal instrumento pretende incorporar un apartado de competencias que deben definir las organizaciones para cada uno de sus cargos.

Asimismo, el Área de Gestión de Recursos Humanos de la DGSC está impulsando un proyecto que pretende determinar las competencias que deben poseer y evidenciar los mandos medios y altos del RSC, el que plantea como objetivo principal *“Mejorar los resultados y la gestión de los funcionarios de mandos medios y altos en las instituciones del Régimen de Servicio Civil Costarricense, traducidos en la prestación de mejores*



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

servicios a la ciudadanía." (Quirós, 2009), objetivo que se pretende alcanzar mediante los siguientes puntos específicos.

- 1. Definir las competencias y las conductas asociadas que deben evidenciar quienes ocupen los cargos de jefatura de mandos medios y altos que permitan el alineamiento de la estrategia de gobierno con la del capital humano como herramienta de aseguramiento de la efectividad en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía costarricense.*
- 2. Diseñar un modelo de reclutamiento y selección de personal dirigido a captar oferentes que demuestren tener las competencias y conductas asociadas necesarias para ocupar los cargos de jefatura de mandos medios y altos en el Régimen de Servicio Civil Costarricense.*
- 3. Identificar la brecha existente en las competencias y conductas asociadas que se definan para quienes ocupan cargos de mandos medios y altos en el Régimen de Servicio Civil.*
- 4. Cerrar la brecha detectada en los funcionarios que ocupan cargos de mandos medios y altos del Régimen de Servicio Civil, con respecto a las competencias y conductas asociadas que se deben evidenciar para dichos cargos, mediante un Plan de Capacitación y Desarrollo."*

A partir de lo anterior, se requiere la contratación de una empresa consultora con amplia experiencia en el campo del desarrollo de modelos de gestión del talento humano por competencias, preferiblemente en el sector público, la que trabajaría en forma conjunta con un equipo de profesionales de la DGSC durante todo el proceso; de manera que se garantice la transferencia de conocimientos, así como el cumplimiento de los productos intermedios y finales que se demanden de esta consultoría, para lo cual resulta clave, la participación de profesionales de las ORH del RSC, con el propósito de lograr la desconcentración efectiva en la aplicación de los productos y de la gestión misma.

Por otra parte, la DGSC oficializó en el 2008 la *"Guía para la evaluación del desempeño de los servidores cubiertos por el título primero del Estatuto de Servicio Civil"*, la cual pretende alcanzar los objetivos relacionados con el fomento de la eficacia de los servidores cubiertos por el Título I del Estatuto de Servicio Civil, ESC, estimulando su desarrollo profesional y optimizando su contribución al logro de la eficiencia en el servicio público; además, identificar el potencial de desarrollo de los colaboradores, estimulando sus deseos de superación y guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento; facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las organizaciones y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas por parte de los funcionarios que ejercen cargos de jefatura; mejorar las relaciones



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

humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores, para el logro de las metas de la organización; así como, valorar la forma en que el colaborador mediante el desempeño de las tareas asignadas, procura y logra una mayor productividad, reconoce el nivel futuro de esfuerzo requerido en ese logro, lo mismo que en la calidad de su rendimiento, grado de eficiencia y satisfacción del servicio público demandado. (Res. DG-637-2008).

Asimismo, dicho cuerpo normativo establece las dimensiones del desempeño institucional, denominados factores, variables, competencias u otros, que deberán estar contenidas o agrupadas en los componentes del desempeño genéricos: Servicio al Usuario y al Ciudadano, Eficiencia, Competencia, Flexibilidad y Mérito, claves para la identidad de Servicio Civil, de manera que los nuevos diseños o sus modificaciones, incluyan las dimensiones del desempeño institucionales que propongan estos componentes de desempeño transversales. (Res. DG-637-2008).

Opinión de los expertos

Al contar con un referente del servicio público y de la calidad en los servicios y, además, plantear los principales conceptos del tema de los modelos de gestión por competencias, así como las opiniones de los encargados de las ORH del RSC; resulta indispensable consultar directamente a profesionales de gran experticia en el tema del talento humano, tanto del sector público como privado. Por esta razón, a este segmento se les aplicó un instrumento cuyo objetivo fundamental consiste en recabar información relevante sobre el tema de la presente investigación, orientada a determinar si los modelos de gestión por competencias permiten, en la administración pública, contribuir con la calidad en el servicio. Seguidamente, se cita lo que al respecto señala Gerardo Coto:

"Porque la productividad, entendida como el logro de resultados concretos mediante la utilización óptima de recursos, solo es posible con un desempeño exitoso de quienes hacen posible la consecución de objetivos organizacionales, las personas. Para ello todos los contribuyentes organizacionales tienen que saber muy bien lo que deben hacer, saber hacer muy bien lo que deben lograr y querer hacer lo que se debe hacer."
(Coto, 2009)

En tal sentido, el señor Juan Carlos Camacho manifiesta lo siguiente:

A partir del material introductorio, de las reflexiones aportadas como resultado de nuestra investigación, y como parte de nuestra forma de hacer negocios como Firma Consultora, se concluye que la plataforma sobre la cual debe implementarse un Modelo exitoso de Gestión del Empleo por Competencias, tanto en el Sector Público



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

como en el Sector Privado, es aquel en el que siempre se considere la opinión de sus clientes; el que tenga claro el o los objetivos que debe cumplir como institución o empresa; la que ha dejado claro a cada uno de sus colaboradores qué grado de responsabilidad y de aporte se espera de cada uno de ellos, y por último, asegurar un alto grado de compromiso y de colaboración de todos sus colaboradores, dotándolos de los recursos y herramientas para desempeñar mejor su trabajo.

Por tanto, estamos frente a un cambio integral de la cultura organizacional que involucra una serie de iniciativas antes, durante y posterior a la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, que sí garantizaría una contribución notable en la calidad de los servicios que se prestan. Es por ello, que abordamos también un elemento fundamental de ese cambio cultural, que trata acerca del compartir los conocimientos y las experiencias como un proceso dinámico y fluido que debe ser parte del Sistema.” (Camacho, 2010)

Finalmente, se cita lo que en este tema plantea el señor Marco Masís:

“Porque permiten fomentar una cultura orientada al desempeño, en la cual se visibilizan una serie de roles correlacionados a las competencias y alineados al marco estratégico institucional que permiten potenciar los conocimientos, habilidades y capacidades de los funcionarios de una manera proactiva, como no ha logrado hasta ahora ninguna otra metodología.

Porque no existe una dicotomía en cuanto a las premisas de dirección y desarrollo de personas entre el sector público y sector privado y por lo tanto los principios que inciden en la pertenencia y motivación de las personas son los mismos. Por consiguiente los modelos de gestión por competencias pueden ser adaptados a las particularidades del sector público con las mismas posibilidades de éxito que en el privado, aunque debe quedar claro que por tratarse de un proceso, este debe concebirse dentro de una transición y por ende requiere de tiempo para que paulatinamente se rompan los viejos paradigmas.” (Masís, 2010)

Como se observa, la opinión de los tres consultores, es coincidente en el sentido de que los modelos de gestión del talento humano por competencias sí contribuyen con la calidad en los servicios públicos, argumentando que tales modelos poseen un efecto positivo en el desempeño de los funcionarios públicos, al permitirles saber muy bien lo que deben hacer, saber hacer muy bien lo que deben lograr y querer hacer lo que se debe hacer, lo que permite tener claro el grado de responsabilidad y de aporte que se espera de cada uno de ellos; aumentándose con esto, los niveles de compromiso con los logros institucionales, todo en un marco estratégico institucional que permita potenciar los conocimientos, habilidades y capacidades de los funcionarios de una manera proactiva.



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

En este punto, se debe hacer mención al "...*Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana*", el que en el subíndice Competencia, le otorga a Costa Rica un 53%, calificación que ubica a ese país en el primer lugar de la región en cuanto a este tema, no obstante; señala como debilidades en este campo, que los perfiles se establecen a partir de los requisitos para el cargo, existiendo cierta tensión entre la definición de un perfil genérico, con base en los factores y los conocimientos específicos del cargo.

Además se menciona, que el uso de competencias en términos de conductas, no ha sido desarrollado totalmente, en los distintos subsistemas y, que se evidencian debilidades en el sistema de formación en cuanto a su relación con la gestión del rendimiento y de los recursos necesarios para apoyar procesos de cambio e innovación y remuneraciones.

Para finalizar el presente apartado, es necesario hacer referencia a las palabras de la autora Martha Alles, "*Dada, como se sabe, la escasez de candidatos adecuados, es necesario ser muy buenos entrevistadores para detectarlos. Nuestra tarea puede definirse con la frase "separar la paja del trigo". Muchos relucen como oro y no lo son, y otros no brillan pero esconden personalidades muy interesantes. Nuestro desafío es ver más allá de las apariencias*" (Alles, 2009).

Resumen de conclusiones

Los tres apartados que anteceden al presente, han procurado exaltar los elementos que constituyen los servicios públicos, la calidad en los servicios públicos y los modelos de gestión del talento humano por competencias.

Sobre el particular, se abordaron los tres campos, de manera que se evidenciara o no la correlación de los modelos de competencias con la calidad en los servicios públicos. En razón de ello, al inicio, al hacer referencia a la base jurídica que sustenta el Estado costarricense, se determinó que, la ley estipula como responsabilidad de las instituciones públicas la atención de las necesidades de los usuarios, recalcando en este contexto, la significancia explícita que en este tema, reviste el funcionario público, al señalarlo como la persona responsable de prestar servicios a la administración o a nombre y por cuenta de ésta.

Al circunscribirse la presente investigación al RSC, se resaltan de manera muy particular, los diferentes campos en los que se prestan los servicios públicos y se exponen, en forma resumida, los resultados de la "*Percepción de la calidad en los servicios públicos*", en los cuales se evalúan aspectos muy puntuales relacionados con el desempeño de las personas que actúan como funcionarios públicos en el RSC. Esto se



aprecia desde el marco conceptual utilizado, al relacionar el servicio percibido con el trato dispensado al usuario en su interacción con el personal prestador del servicio. (Martínez, 2009)

Al referirse, el citado estudio, a evaluaciones puntuales en el tema del desempeño de los prestatarios del servicio público, surge la intención de determinar si los modelos de gestión por competencias son una oportunidad para la calidad en los servicios públicos, por lo que se aplicó un cuestionario a los cuarenta y dos encargados de las ORH del RSC.

En tal sentido, el 89.47% de respuestas, se enmarcó en la posición de que efectivamente la gestión del talento humano por competencias contribuye con la calidad en los servicios públicos, y en esta misma vía, respondieron los consultores a quienes se les consultó al respecto.

Todo lo que permite comprender, los incesantes esfuerzos realizados por la DGSC en el tema de modelos de competencias, como una forma de gestionar el talento humano en el RSC, reflejados tales esfuerzos en acciones concretas lideradas por las áreas de Gestión de Recursos Humanos y de Reclutamiento y Selección de Personal.

El tema de calidad en la DGSC se observa con el impulso de modelos e iniciativas, que vinculan directamente el desempeño de las personas con la calidad en los servicios públicos.

Por otra parte, el Premio Nacional a la Calidad promovido por la DGSC y el MIDEPLAN, impulsa “...la motivación y el crecimiento de las personas, a través de su participación en proyectos para elevar la calidad de la gestión y el servicio al ciudadano.” (Ugalde, 2009)

Entonces se retorna a la cita de Longo, “*Los arreglos institucionales de gestión del empleo público necesitaron garantizar tres nuevas finalidades: a) la idoneidad, es decir, la incorporación de los mejores para hacer cada cosa; b) el desarrollo, es decir, mecanismos e incentivos necesarios para estimular y compensar a quienes aprenden, mejoran, crecen profesionalmente; y c) el rendimiento, es decir la contribución medida en términos de eficacia, eficiencia y calidad del trabajo.*” (Longo, 2008)

Con lo que se llega a la conclusión de que existe una estrecha relación entre el tema de la calidad en los servicios públicos y aquellos rasgos inherentes al saber, al saber hacer y al querer hacer de cada funcionario público, lo que se evidencia en las respuestas competentes que los funcionarios logran ofrecer en el cumplimiento del servicio.



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

Y más importante resulta aún, cuando se pretenden retomar modelos de idoneidad permanente, los que coinciden con el tema de los modelos de competencias, ya que implican la demostración sistemática de competencias para conservar esa condición.

Esta realidad encuentra un fuerte asidero en el *"Plan de acción regional de fortalecimiento y modernización de los servicios civiles y la función pública en Centroamérica y República Dominicana"*, en donde se *"...destaca la necesidad de fomentar activamente la revalorización de la función pública, de generar el paradigma de la estabilidad de los empleados públicos como un activo de las sociedades centroamericanas y propugnar por elevar la calidad del servicio público."* (FLACSO 2007-2009).

En este orden, el impulso del proyecto de identificación de las competencias que deben poseer y evidenciar los mandos medios y altos del RSC, con el que se pretende abarcar en un primer intento, el segmento de jefaturas, como pilar de la toma de decisiones en las instituciones de este ámbito y responsables, tanto del desempeño de las personas que tienen a cargo como del desarrollo de las capacidades de esas personas.

Por lo tanto, con una connotación similar, el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, establece que *"Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público."* (Decreto No. 2539, 2005), y a partir de ese concepto, define competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos.

Y en esa misma dirección se comenta que *"El perfil del servidor público que exige la administración pública moderna ha de combinar formación disciplinaria, comprensión del mundo real, capacidad de análisis, capacidad discursiva para argumentar, destreza metodológica y habilidades demostradas para tener los elementos fundamentales que le permitan incursionar y comprometerse con los finales institucionales del gobierno."* (Uvalle, 2006)

Después de hacer referencia a los puntos anteriormente abordados, se obtiene un panorama muy claro acerca de la conveniencia de que las administraciones públicas adopten modelos de gestión por competencias, en procura de que las instituciones públicas generen servicios de calidad.

Por lo que se espera que la presente investigación contribuya con la visión de que las personas son un tema medular en las administraciones públicas, y consecuentemente,



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

se requiere que éstas definan estrategias que permitan la identificación y/o el desarrollo y el mantenimiento de las competencias que deben poseer y evidenciar los funcionarios públicos con el propósito de mejorar el desempeño de los roles definidos legalmente para cada institución pública. Por lo que, a pesar de que existen elementos sistémicos que pueden atentar contra la calidad en los servicios públicos, también a éstos pueden ser atribuibles el comportamiento y la actitud de quienes tienen a cargo la creación y el desarrollo de tales sistemas.

Reflexiones finales

El tema analizado en la presente investigación ha permitido identificar la congruencia del tema de los modelos de gestión del talento humano por competencias con la calidad en los servicios públicos, como un componente de gran trascendencia para el exitoso desempeño de las organizaciones públicas, por lo que observando los esfuerzos que en el tema ha realizado la DGSC, así como algunas de las instituciones conformantes del RSC, resultaría interesante que la primera adopte un proyecto estratégico que aborde en forma integral el tema de los modelos de gestión del talento humano por competencias en ese ámbito.

En este momento existen muchos intentos en ese sentido, sin embargo; las organizaciones no tienen una línea de acción común y los esfuerzos se realizan en forma aislada, por lo que el diseño de un plan en ese sentido, permitirá direccionar correctamente los esfuerzos y los recursos necesarios, así como desarrollar, potencializar y divulgar un modelo competencial general que podría impulsar la DGSC, integrando en éste lo que a cada una de sus áreas compete, y que a la vez promueva la participación de las ORH en los procesos que a partir de esa iniciativa se generen y que además les permita la definición de su propio modelo, sin que en un principio, implique incorporar el aspecto retributivo.

Aunado a lo expuesto en el presente estudio, se debe comentar que es importante aprovechar la experiencia del Registro Nacional en el tema, cuyo proyecto de modelo competencial como se pudo observar, ha logrado implantarse en principio sólo en algunos procesos de la administración de los recursos humanos; pero que se perfila como una iniciativa que está en crecimiento y que permitirá la mejora de la prestación de los servicios que ofrece esa organización.

De la misma forma, pueden aprovecharse los esfuerzos de las instituciones, tanto del RSC como de otras organizaciones conformantes del sector público de Costa Rica, que están avanzando en esta área y que pueden convertirse en referentes importantes para el desarrollo de un trabajo estratégico en ese sentido.



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

Finalmente, se espera que esta investigación genere espacios de reflexión y discusión sobre los modelos de gestión por competencias como una oportunidad para la calidad en los servicios públicos de la Región y que promueva el intercambio de experiencias entre países, de modo que aquellos funcionarios públicos cuya responsabilidad tiene que ver con la dotación del personal idóneo para las organizaciones y, que todavía desconocen o tienen dudas sobre la implantación y éxito de los modelos objeto de estudio, encuentren el apoyo y la información, tanto teórica como práctica, necesaria para emprender el camino hacia la gestión del talento humano por competencias.

Lista de referencias

- Arguedas Herrera, José Joaquín (2007). La profesionalización de la función pública y su aporte a la gobernabilidad democrática en un entorno globalizado. San José: Dirección General de Servicio Civil, p.14-17.
- Arias, O. (2007, 25 de enero). No hay desarrollo sin planificación. *La Nación*, p. 26.
- Calvo, C. (2010). Cuestionario aplicado a los Encargados de Oficinas de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil, San José, Costa Rica.
- Camacho, J. (2010). Entrevista con Juan Carlos Camacho, consultor de la Empresa Manpower CR, San José, Costa Rica, 10 de enero de 2010.
- Candela R. (2008). Teoría de las Competencias. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias.pdf> el 9 de noviembre de 2009.
- Costa Rica. (1949). Constitución Política de la República de Costa Rica. Investigación Jurídica S.A., San José, Costa Rica, p. 65.
- _____. (1953). Estatuto de Servicio Civil. Publicaciones Jurídicas, San José, Costa Rica. p.11
- Coto, G. (2009). Entrevista con Gerardo Coto, consultor del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 17 de setiembre de 2009.
- Cruz Ruiz, Norma. (2002). "Análisis ocupacional: de un enfoque tradicional a un enfoque por competencias", en *Revista de Servicio Civil*, No.13, San José, Costa Rica, junio 2002. pp. 88-89.



Cuestionarios aplicados a los Encargados de las Oficinas de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil. San José, Costa Rica.

Fonseca, E. (2010). Entrevista con Edith Fonseca, funcionaria del Área de Reclutamiento y Selección de Personal de la DGSC. San José, Costa Rica, 27 de enero de 2010.

González, J. (2001). Diseño de nuevos modelos desconcentrados de la Gestión de Recursos Humanos. DGSC. San José, Costa Rica. p. 16.

Informe Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana (2008-2009) pp. 26-27.

Ley 7454 (1999). Asamblea Legislativa. San José, Costa Rica.

Ley General de Administración Pública (1978) Asamblea Legislativa. San José, Costa Rica.

Longo, F. (2004) Mérito y Flexibilidad. Paidós Empresa, Barcelona, España, p. 15.

_____. (2008). El Reto de Construir Meritocracias Flexibles en el Empleo Público. Revista de Administración Pública, pp. 137-165.

Madrigal, J (2009). Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos. MIDEPLAN/UCR. San José, Costa Rica, p. 9.

Martínez, Gustavo (2005). Conferencia presentada en el IV Congreso Internacional de Recursos Humanos, realizado en San José, Costa Rica, los días 6, 7 y 8 de abril del 2005. *Revista de Servicio Civil* No. 19, 2006, DGSC. San José, Costa Rica. pp. 127-130.

Masís, M. (2010). Entrevista con Marco Masís, consultor del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica, 27 de enero de 2010.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón 2006-2010. MIDEPLAN. San José, Costa Rica. pp. 87-97.

Plan de acción regional de fortalecimiento y modernización de los servicios civiles y la función pública en Centroamérica y República Dominicana (2008), FLACSO.



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

Revista Centroamericana de Administración Pública (2006). Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- Buen Gobierno y Función Pública. 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, pp. 325-339.

Ugalde, G. (2009). Cápsula Informativa de Calidad. Dirección General de Servicio Civil, San José, Costa Rica.

Uvalle, R. (2006). Los desafíos del servicio profesional de carrera en México. CIDE, SFP. p. 118.

Wikipedia enciclopedia libre (2009). Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano. Recuperado el 18 de noviembre, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano](http://es.wikipedia.org/wiki/Declaración_de_los_Derechos_del_Hombre_y_del_Ciudadano).

Bibliografía

Alles, M. Elija al Mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.

Camacho, J. (2010). Modelos de Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas de Costa Rica y otros países de Latinoamérica, Manpower. San José, Costa Rica.

Dirección General de Servicio Civil (2007). Resolución DG-234-2009 del 27 de julio del 2009- Modificación al Manual de Clases Anchas y de los Manuales Institucionales de Clases. DGSC. San José, Costa Rica.

_____. Resolución DG-279-2007 del 29 de noviembre del 2007- Modificación al Manual de Clases Anchas y de los Manuales Institucionales de Clases. DGSC. San José, Costa Rica.

Fernández, G. y Fajardo P. (2005). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto. Madrid, España.

Franco E. y Sojo C. (1992). Gobierno, empresarios y políticas de ajuste. FLACSO, Litografía e Imprenta LIL S.A. San José, Costa Rica.

Instituto Centroamericano de Administración Pública. Centro de Recursos de Información y Aprendizaje, CRIA. Manejo de Fuentes de Información para Trabajos



Académicos del ICAP. Referencia de citación para el Premio ICAP a la Investigación en Administración Pública 2008.

Longo, Francisco. (2004). Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona, Piados.

Masís, M. (2009). Compendio de los cursos “Administración de Puestos por Competencias” y “Técnicas de Selección por Competencias”, CICAP/UCR, San José, Costa Rica.

MIDEPLAN, UCR, Estado de la Nación. Manual Explicativo de los Organigramas del Sector Público Costarricense (2007).

Quirós S. (2009). Proyecto para definir las competencias que deben poseer y evidenciar los mandos medios y altos. Manuscrito no publicado. San José, Costa Rica.

Romero G. (2009). Guía para la Elaboración de Perfiles de Cargos. Manuscrito no publicado. San José, Costa Rica.

Secretaría de Estado de Administración Pública (2008). *Revista de Administración Pública* No. 3, Santo Domingo, República Dominicana.

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

Werther, W. Administración de Personal y Recursos Humanos (2005) McGrawHill Editions.

ANEXO No. 1

**RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ENCARGADOS
DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL
ENERO, 2010**

Institución	1. Conocimiento sobre la teoría de modelos de gestión por competencias			2. Acciones realizadas en procura de capacitar al personal en este tema		3. Diseño de modelos de gestión por competencias en la institución.		4. Actividades realizadas para capacitar, diseñar o implantar modelos de gestión por competencias	5. La gestión por competencias puede contribuir con la calidad en los servicios públicos		
	SI	NO	POCO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	N/R
MAG			X		X		X		X		
Consejo Nacional de Política Pública de la Persona			X		X		X			X	
DINADECO			X		X		X		X		
INA	X			X		X		Propuesta de gestión de RRHH por competencias. Inversión de recursos para que el personal asista a actividades de capacitación. Creación de equipos de trabajo dedicados a tiempo completo a la transferencia de los conocimientos relacionados con la realidad institucional. Incorporación de metas relacionadas con la implantación de modelos de gestión en los POA como la propuesta para la elaboración de perfiles de puestos de las clases Profesional de Apoyo y Formador para el Trabajo para la selección vía concurso interno del personal más idóneo.	X		
Ministerio de Hacienda	X			X		X		El Centro de Investigación y Formación Hacendaria está diseñando perfiles de puestos basado en competencias para el desarrollo de los programas de capacitación. Para efectos de concursos internos, diseñamos una serie de competencias por clase de puesto para efectos de evaluación. Pretenden que el nuevo modelo de evaluación del desempeño esté fundamentado en competencias.	X		

Continúa...

...viene

Institución	1. Conocimiento sobre la teoría de modelos de gestión por competencias			2. Acciones realizadas en procura de capacitar al personal en este tema		3. Diseño de modelos de gestión por competencias en la institución.		4. Actividades realizadas para capacitar, diseñar o implantar modelos de gestión por competencias	5. La gestión por competencias puede contribuir con la calidad en los servicios públicos		
	SI	NO	POCO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	N/R
Ministerio de la Presidencia	X			X			X	Planes para implantar la evaluación del desempeño por competencias.	X		
Consejo de Seguridad Vial	X				X		X	Se está planificando para el 2010 participación en cursos libres para algunos funcionarios del departamento.	X		
Dirección General de Migración y Extranjería	X				X		X		X		
Dirección General de Servicio Civil	X				X		X		X		
Museo Nacional			X	X		X		Se elaboró un proyecto de modelo de evaluación por competencias y se envió a los jefes de departamento. A partir de las observaciones de éstos llegamos a la conclusión de que aún no estábamos preparados para ello.	X		
Consejo de Transporte Público		X			X		X		X		
Ministerio de Comercio Exterior			X		X		X		X		
Fondo Nacional de Becas		X			X		X				X
INCIENSA	X			X		X		Modelo de capacitación basado en competencias	X		
Registro Nacional	X			X		X		Se contrató a la empresa consultora Manpower CR, quienes en forma conjunta con personal de RRHH del Registro Nacional, elaboraron el Modelo de Gestión por Competencias que incluye el Diccionario por Competencias, el Manual de Cargos por Competencias, el Modelo de Reclutamiento y Selección, el Modelo de Evaluación del Desempeño y el Modelo de Capacitación y Desarrollo.	X		
Sistema Nacional de Áreas de Conservación	X			X			X	A través del proyecto Rompiendo Barreras para la Desconcentración SINAC, se contempló presupuesto para el 2010 a fin de contratar servicio de consultoría para apoyo de actividades de desarrollo del recurso humano, específicamente para Gestión por Competencias y Capacitación.	X		

Continúa...

...viene

Institución	1. Conocimiento sobre la teoría de modelos de gestión por competencias			2. Acciones realizadas en procura de capacitar al personal en este tema		3. Diseño de modelos de gestión por competencias en la institución.		4. Actividades realizadas para capacitar, diseñar o implantar modelos de gestión por competencias	5. La gestión por competencias puede contribuir con la calidad en los servicios públicos		
	SI	NO	POCO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	N/R
Ministerio de Salud	X			X			X	Se pretende diseñar para el 2010 una metodología para la construcción de un programa permanente de desarrollo de habilidades directivas, dirigido de forma personalizada a los 111 servidores con cargos de jefatura de la institución.	X		
Instituto Costarricense sobre Drogas	X				X	X		No se ha realizado ninguna capacitación con respecto al modelo de gestión por competencias, en realidad se ha hecho un esfuerzo por implementar este modelo en perfiles de todos los puestos y adaptarlos a la propuesta de evaluación del desempeño. El conocimiento que se posee de este tema ha sido autodidacta, leyendo muchos artículos y libros al respecto.	X		
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia	X				X		X		X		
Tribunal Registral Administrativo	X			X			X	A través del Consejo Académico, ha promovido la capacitación de los profesionales del Área Administrativa, específicamente, de quien tiene a cargo el proceso de Recursos Humanos, a efecto de poder, en un futuro no muy lejano, tener un Manual por Competencias.	X		
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal			X		X		X		X		

Continúa...

...viene

Institución	1. Conocimiento sobre la teoría de modelos de gestión por competencias			2. Acciones realizadas en procura de capacitar al personal en este tema		3. Diseño de modelos de gestión por competencias en la institución.		4. Actividades realizadas para capacitar, diseñar o implantar modelos de gestión por competencias	5. La gestión por competencias puede contribuir con la calidad en los servicios públicos		
	SI	NO	POCO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	N/R
Dirección General de Aviación Civil	X			X		X		En cuanto al proceso de planificación se realizó el curso "Construcción de Indicadores de Gestión". Actualmente se está en el proceso de implementación del modelo ISO 9001-2008 dentro del cual se han llevado varios módulos entre los que se pueden citar el de Mapeo de Procesos, fundamentación de la norma, Sistema de Documentación que se debe llevar bajo esta norma y Auditorías de Calidad. Se llevaron a cabo capacitaciones dirigidas a las diferentes jefaturas con el propósito de que aprendieran lo que es la construcción de planes de gestión estratégicos institucionales bajo el modelo del cuadro de mando integral. Se capacitó a un grupo importante de funcionarios en el manejo de MS-Project con la UNA. Se está capacitando al personal en lo que es la importancia del control interno y el SEVRI.	X		
Ministerio de Ciencia y Tecnología	X				X		X		X		
Imprenta Nacional			X		X		X		X		
Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones	X			X			X	Curso de Evaluación por Competencias.	X		
Ministerio de Economía, Industria y Comercio	X				X	X		Para incursionar un modelo de capacitación por competencias, antes se deben definir las competencias de los puestos. Nuestro Departamento con la participación de las jefaturas levantó información sobre las competencias de los cargos.	X		

Continúa...

...viene

Institución	1. Conocimiento sobre la teoría de modelos de gestión por competencias			2. Acciones realizadas en procura de capacitar al personal en este tema		3. Diseño de modelos de gestión por competencias en la institución.		4. Actividades realizadas para capacitar, diseñar o implantar modelos de gestión por competencias	5. La gestión por competencias puede contribuir con la calidad en los servicios públicos		
	SI	NO	POCO	SI	NO	SI	NO		SI	NO	N/R
Laboratorio Costarricense de Metrología			X		X		X			X	
Procuraduría General de la República	X				X		X		X		
Dirección General de Archivo Nacional			X		X		X		X		
Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes		X			X		X				X
Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias			X		X		X	Se está trabajando en el modelo de evaluación del desempeño con una estudiante, y se le solicitó que trabajara en una herramienta que permitiera incursionar en la gestión por competencias.	X		
Ministerio de Obras Públicas y Transportes	X				X	X		Se han realizado charlas de evaluación del desempeño basado en gestión por competencias.	X		
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	X				X	X		La evaluación del desempeño y algunos instrumentos aislados de entrevistas por selección por competencias.	X		
Consejo Nacional de Vialidad	X			X			X	Se han impartido a los analistas de la Unidad de RRHH cursos en esta materia, con la finalidad de ir asimilando el concepto y pasando el proceso de reorganización en el que se encuentran, tomarlo como un proyecto a implementar en el CONAVI.	X		
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica	X			X			X	Se han realizado cursos de capacitación	X		
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos	X				X		X	Las charlas se impartirán en el 2010.	X		
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	X				X		X		X		
Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor	X			X			X		X		

Fuente: Información de los treinta y ocho Cuestionarios Aplicados a los Encargados de las Oficinas de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica.

ANEXO No. 2

RESUMEN DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ENCARGADOS DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

ASPECTO EVALUADO	TOTAL DE RESPUESTAS POSITIVAS		TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS		TOTAL NO RESPONDE	
	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO	ABSOLUTO	RELATIVO
Conocimiento sobre la teoría de modelos de gestión por competencias ^[1]	25	65.78%	3	7.89%	0	-
Acciones realizadas en procura de capacitar al personal en este tema	13	34.21%	25	65.78%	0	-
Diseño de modelos de gestión por competencias en la institución.	10	26.31%	28	73.68%	0	-
La gestión por competencias puede contribuir con la calidad en los servicios públicos	34	89.47%	2	5.26%	2	5.26%

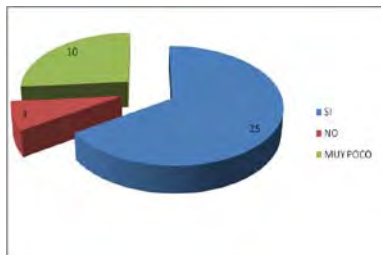
1. Un 28.32% señala que posee muy poco conocimiento en el tema de gestión por competencias

Fuente: Cuadro No. 1: "Resultados Cuestionarios Aplicados a los Encargados de las Oficinas de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil".

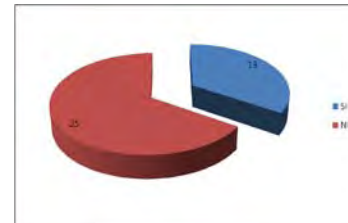
ANEXO No. 3

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ENCARGADOS DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

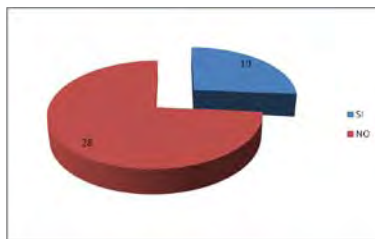
CONOCIMIENTO DE LA TEORÍA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



SE HAN REALIZADO EN LAS INSTITUCIONES ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN EL TEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



LAS INSTITUCIONES HAN INICIADO ACCIONES CON LA FINALIDAD DE DEFINIR MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PUEDEN CONTRIBUIR CON LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS



Fuente: Cuadro No. 2: “Resumen de Resultados de los Cuestionarios Aplicados a los Encargados de las Oficinas de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil”.