



# MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN PROFESIONAL DIRECTIVA EN EL REGIMEN DE SERVICIO CIVIL

San José, Costa Rica  
Agosto, 2017

## **FICHA DE CRÉDITOS**

### **DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

Área de Desarrollo Estratégico  
Centro de Capacitación y Desarrollo  
Área de Gestión de Recursos Humanos  
Área de Reclutamiento y Selección de Personal  
Área de Carrera Docente  
Área de Salarios e Incentivos

#### **Elaborado por:**

#### **Equipo Técnico de Fortalecimiento Directivo:**

Carlos Briceño Villegas  
Ferdinando Goñi Ortiz  
Irene Román Fuentes (Coordinadora)  
Karla Gabriela Vásquez Quesada (Coordinadora Suplente)  
Karla Sánchez Vargas  
Marisol Chavez Vega  
Olga Bermúdez Cornejo

#### **Revisión y aprobación final:**

#### *Equipo Estratégico de Fortalecimiento Directivo:*

Olman Luis Jiménez Corrales (Coordinador)  
Sandra María Quirós Álvarez  
Rómulo Castro Víquez  
Fabio Flores Rojas  
Francisco Chang Vargas

#### **Actualizado por:**

#### *Equipo Técnico de Fortalecimiento Directivo:*

Karla Gabriela Vásquez Quesada (Coordinadora)

#### **Diseño gráfico:**

Juan Pablo Barrientos Jiménez

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	3
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	4
1.1. La Nueva Gestión Pública y la nueva gerencia pública, ¿o dirección pública?.....	4
1.2. Entorno administrativo de la función directiva pública .....	7
1.2.1. Cambios en los paradigmas administrativos .....	7
1.2.2. De la gerencia pública a la dirección pública .....	9
1.3. Dirección pública con énfasis en los directivos de alto nivel .....	9
1.4. La dirección pública ante los cambios del entorno .....	11
1.4.1. ¿Una cultura “empresarial” en el sector público?.....	12
1.4.2. Los cambios en la Gestión de Recursos Humanos .....	12
1.5. Orientación teórica del modelo.....	13
2. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICO-JURÍDICA: .....	16
2.1. Normas útiles en el contexto costarricense .....	16
2.1.1. Ley N° 6227 de “Ley General de Administración Pública”, firmada el 28 de abril de 1978. ....	16
2.1.2. Ley N° 8422, “Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública”; publicada el 29 de octubre de 2004. ....	16
2.1.3. Ley N° 8292 “Ley General de Control Interno”; publicada el 4 de setiembre del 2002: .....	17
2.1.4. Ley N° 8220 “Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos” .....	17
2.1.5. Ley N° 1581 constitutiva del Estatuto de Servicio Civil de Costa Rica y su Reglamento.....	17
2.1.5.1. Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos en el Estatuto de Servicio Civil .....	18
2.2. Normas en el contexto internacional latinoamericano: .....	20
2.2.1. Una Nueva Gestión Pública para América Latina .....	20
2.2.2. Calidad de la Gestión Pública .....	21
2.2.3. Función Pública .....	21
2.2.4. Código Iberoamericano de Buen Gobierno:.....	22
2.3. Evaluaciones internacionales: .....	22
2.3.1. Barómetro de la profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana (2012)....	22
2.3.2. Informe sobre Gobernanza Pública en Costa Rica, (OCDE, 2015):.....	23
3. MARCO SITUACIONAL EN EL QUE SURGE LA NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO .....	24
3.1. Gestión de la organización del trabajo .....	26
3.2. Gestión del empleo .....	26
3.3. Gestión del desarrollo .....	27
3.4. Gestión del rendimiento .....	27
4. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO .....	28

5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN PROFESIONAL DIRECTIVA.....	29
5.1. Propósito/finalidad.....	29
5.2. Objetivo general.....	30
5.3. Objetivos específicos.....	30
5.4. Cobertura.....	30
5.5. Estrategias .....	32
5.6. Modelo de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva .....	33
5.6.1. Política de Modelo de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el Régimen de Servicio Civil.....	35
5.6.2. Definición del perfil de capacidades del personal directivo .....	36
5.6.3. Programa modular de capacitación y desarrollo de capacidades directivas .....	40
5.6.4. Establecimiento de un diseño específico de carrera funcional directiva .....	42
6. PERSPECTIVAS Y POSIBILIDADES DEL MODELO.....	44
6.2. Definir la importancia y necesidad de aplicar el Proyecto de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva a puestos de confianza en el RSC.....	44
A MANERA DE CIERRE TRANSITORIO.....	45
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47

# MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN PROFESIONAL DIRECTIVA EN EL REGIMEN DE SERVICIO CIVIL

*“El centro de una sociedad,.....es la institución, administrada como el órgano de la sociedad que está para producir resultados, y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico que capacita al administrador para que produzca resultados”.*

*(Peter Drucker, 1999.*

*“Desafíos de la gerencia en el siglo XXI”)*

## INTRODUCCIÓN

En la Administración Pública se depende de las y los servidores y servidoras que la integran para que los resultados de su accionar sean considerado pertinentes y relevantes para las y los administrados. Desde los niveles operativos hasta los directivos, todo el personal, es responsable de que la gestión pública se ejecute según principios ampliamente aceptados y demandados.

Es claro, que existen profundas carencias (Bolaños, 2010) en los cuadros directivos debido a faltantes de formación o fallas en los procesos de ingreso al servicio público. Sin duda, grados académicos, experiencias laborales y sapiencia son requeridos para asumir la dirección técnico-política de la administración de lo público.

Las burocracias profesionales sustentadas en los principios y valores del sistema de mérito, han demostrado ser necesarias y eficaces para mantener adecuados estándares de eficiencia y transparencia en la conducción de los asuntos públicos, bajo la responsabilidad del Estado. Su aparición en la vida pública tiene lugar, en primer término, con la distinción y la separación de las potestades públicas

de la esfera de lo privado y, en segundo, con la separación entre lo político y lo administrativo. Especialmente, a partir de este segundo aspecto, se configura la necesidad de contar con un cuerpo de funcionarios calificados que conformen una administración profesional al servicio del Estado y no de determinado gobierno en particular.

Sin embargo, la consolidación de administraciones públicas profesionales depende de la institucionalización de una serie de normas, instrumentos, esquemas y valores, que permitan la autonomía y la objetividad en el manejo de los asuntos públicos, de modo que éstos no se personalicen ni caigan bajo la influencia o captura del partidismo político, o bien, de intereses espurios del ámbito privado. Ante ello, los regímenes de Servicio Civil o de Función Pública nacen precisamente como medios de protección y garantía de esa objetividad y autonomía de la Administración, frente a los vicios clientelares de la política y los intereses particulares.

Empero, el valor del Servicio Civil o Función Pública, como garantía de administraciones profesionales está en función de un pertinente equilibrio de sus principios filosóficos, de manera que la institucionalización y protección de éstos no degeneren en vicios que afecten la eficiencia administrativa y los intereses ciudadanos. Entre ellos, pueden citarse la excesiva rigidez burocrática, surgida de los controles interpuestos en procura de la transparencia, y la excesiva sobreprotección de la estabilidad de los cuerpos funcionariales que termina por entronizar grupos de poder que impiden la toma de decisiones y el desarrollo de los proyectos políticos de interés público.

Frente a tales vicios, el fortalecimiento de los niveles directivos constituye un requisito para la saludable alineación del Servicio Civil, en tanto la filosofía del mérito, la estabilidad y la equidad sean reforzadas en cada momento y lugar de la gestión pública, sin minar con ello, la eficiencia y la eficacia en la realización de las políticas públicas.

Con esa finalidad, el modelo propuesto en este documento pretende direccionar, desde un punto de vista

analítico, crítico, interpretativo y comprensivo, las acciones necesarias para profesionalizar la carrera funcional de las personas con responsabilidades directivas, en las organizaciones constituidas dentro del marco formal normativo del Régimen de Servicio Civil Costarricense (en adelante RSC) y bajo la égida del sistema de mérito.

Dicha profesionalización, requiere, por lo tanto, disponer de un modelo orientador de las distintas acciones con las que se pretende satisfacer las debilidades detectadas en el personal directivo, en referencia con el diseño de un perfil básico en el que se describan las capacidades más relevantes de los directivos públicos.

Aunado a ello, es necesaria la implementación de un diseño específico de carrera funcional directiva para los profesionales con responsabilidades directivas, debidamente articulado con aquellos subsistemas de Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH) que interactúan en su selección, capacitación, desarrollo y evaluación.

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el contexto de la profesionalización de la Administración, el tema de la mejora de la función pública directiva es insoslayable. De un adecuado direccionamiento

de la selección, formación, capacitación y desarrollo de los segmentos directivos de la Administración, depende el éxito en la consecución de la eficiencia administrativa, dentro de aceptables estándares éticos y de transparencia. Además, hay que considerar el entorno complejo en el que tiene lugar la función directiva en el presente.

### 1.1. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA, ¿O DIRECCIÓN PÚBLICA?

Carles Ramió (2001), analiza la aparición durante los años noventa, de perspectivas reformadoras que buscaban modificar los parámetros weberianos que dominan las administraciones públicas latinoamericanas, conocidas como la Nueva Gestión Pública, la cual, según este autor, agrupa corrientes y modelos muy diversos, desde normativos y analíticos hasta genéricos o concretos, los que destacan por corrientes como: “desregulación, la agencialización, la gerencialización, la privatización, la externalización (servicios públicos gestionados por organizaciones privadas con y sin ánimo de lucro), la ética en la gestión pública, la participación ciudadana, etc.” (p.2).

Ramió (2001,p.5), describe en la siguiente tabla, esas corrientes y modelos que dan cuenta de la evolución que se ha venido dando en la gestión pública, frente al papel que las y los ciudadanos han jugado frente a ésta, y los

	Modelo Burocrático	Corrientes neo empresariales	Corrientes neo políticas
Dimensión política	Votante (ideológico)	Votante (calidad de los servicios)	Ciudadano (mecanismo variados de influencia política)
Dimensión económica	Contribuyente	Contribuyente por servicios	Accionista
Dimensión de servicios públicos	Usuario	Cliente	Ciudadano, accionista y cliente
Rol de los ciudadanos	Pasivo	Activo en la recepción de servicios, pasivo en el resto de las dimensiones.	Activo en todas las dimensiones.

**Fuente:** Ramio, Mas, Santolaria (1999).

agrupa en dos afluentes principales, lo neoempresarial y lo neopúblico:

Desde lo neoempresarial (que agrupa la mayoría de lo escrito hasta ahora y es muy seguido por gobiernos latinoamericanos), se enfatiza en “la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos, y proponen una “clientelización de los ciudadanos” (p.2); y desde lo neopúblico (de menor desarrollo conceptual y académico), se atiende “la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública” (p.3).

Ramió, subraya características destacables, como las críticas y problemas de las corrientes neopúblicas, que interesan como línea de pensamiento orientadora para efectos de la construcción del modelo que se desarrolla en este documento. Entre las características, se encuentran:

- Reforzar el concepto de ciudadanía, para que permita la expresión activa de las opiniones. El concepto de ciudadanía, ha de servir para, mediante un discurso abierto y pluralista, recrear la legitimidad política en la administración pública.
- Reforzar los valores en los empleados públicos, y crear una cultura administrativa, asociada tanto a la eficacia y a la eficiencia, como a la ética en la gestión pública.
- Reconocer nuevos derechos con garantía a los ciudadanos.
- Tener como horizonte, la satisfacción del ciudadano en la utilización de los servicios públicos, así como la simplificación del sistema, o procedimientos y tiempos de acceso al mismo. Aprobar y organizar nuevos servicios públicos, con o sin externalizaciones.
- Actuar con principios y valores, como la universalidad y la igualdad en los servicios públicos, contrapuestos a los de economicismo y gestión.
- Incrementar la calidad y el número de los servicios públicos.
- Definir claramente, qué ámbitos de la gestión pública, pueden ser objeto de externalización

(prestación de servicios públicos por organizaciones privadas con o sin ánimo de lucro), y cuáles no pueden serlo, desde la perspectiva de las necesidades y derechos de los ciudadanos. En el caso, los servicios externalizados, deben garantizar dirección, control y evaluación de las autoridades públicas, desde una perspectiva económica, legal y de defensa de los ciudadanos, como receptores de los servicios públicos.” (p.3).

También, es necesario destacar algunas críticas y problemas:

- Adoptar como ejes básicos de la gestión pública, la igualdad, la participación, la cultura pública, la regulación y el control de los servicios públicos.
- En el fondo, detrás de la defensa de los valores públicos, se encuentran actores acomodados, que tienen como objetivo, la supervivencia de un modelo burocrático, que satisface las necesidades particulares de los empleados públicos y no las de la ciudadanía (p.4).

Para efectos de este modelo, interesa reconocer, que es necesario interiorizar unos valores y una deontología pública, que fundamenten y, a la vez, impulsen la implantación de prácticas de gestión (mediante técnicas específicas), coherentes con las características descritas para las corrientes neopúblicas. Esto implicará, la inexcusable superación de condiciones limitantes para la modernización de las administraciones públicas, que han sido comunes en países latinos, algunas de ellas destacadas por Ramió (tomadas por él, de Barzelay, Villoria e Iglesias):

- “- Ningún actor posee peso suficiente para romper el equilibrio que mantiene el sistema administrativo tradicional.
- No existe ninguna institución que tenga en régimen de monopolio la renovación de la gestión pública.
- Los programas de renovación de la gestión pública, no forman parte de la agenda por la apatía y

el desinterés de la ciudadanía.

- Los gobiernos, están ocupados en políticas públicas, con un fuerte peso político y de interés general, que no dejan tiempo para plantearse los problemas y disfunciones vinculados a la gestión.

- Los empleados públicos dedicados a definir la política de la gestión, tienen mucha autonomía al no ser el centro de atención política" (2001, p.13).

La superación, al menos parcial, de esas limitantes, redundaría en creación de condiciones propicias para el desarrollo de una gestión pública centrada en valores neopúblicos, que responda con efectividad a las necesidades de la sociedad, siempre y cuando se logre, constituir un cuadro de dirección pública –no de gerencia, término más apegado a los valores neoempresariales que a los neopúblicos- capaz de superar esos elementos bloqueadores con base en la construcción de un liderazgo centrado en prácticas consecuentes con los conceptos de ciudadanía activa, legitimidad política en la administración pública, ética en la gestión pública, satisfacción del ciudadano, universalidad e igualdad en los servicios públicos.

Joan Prats (2006) –citando a Guy Peters- enfatiza en un conjunto de ideas que, si bien resultan de las corrientes de la Nueva Gestión Pública, han sido compartidas con respecto a la organización y operación del sector público, particularmente sobre el desempeño de los cuerpos directivos dentro de éste, entre las cuales se pueden citar:

- "El desempeño mejora, cuando los gerentes saben lo que se espera de ellos, y los resultados son medidos en relación a tales expectativas. La gestión debe, pues, estar orientada a resultados fijados políticamente y técnicamente medibles.

- La gestión pública, mejora cuando los gerentes disponen de cierta discrecionalidad y de la flexibilidad necesaria en el uso de los recursos, para llevar a cabo sus responsabilidades. La discrecionalidad y flexibilidad necesarias, son

controladas principalmente a través de la evaluación de resultados.

- El desempeño mejora cuando la autoridad operativa, es delegada desde las agencias centrales y las unidades centrales de los Ministerios, a favor de los niveles y unidades operativas.

- El desempeño mejora, cuando las decisiones y controles gubernamentales, se focalizan en los productos y los resultados, más que en los insumos y los procedimientos.

- El desempeño mejora cuando los gerentes responden tanto del uso de los recursos como de los resultados que producen con los mismos." (p.1)

Tales ideas, son también parte de las necesarias condiciones propicias para el desarrollo de una gestión pública centrada en valores neopúblicos, por lo que es imperativo, trabajar en el desarrollo directivo de las y los responsables de impulsar hacia adelante la gestión del entramado institucional público. Si bien, Prats alude directamente a gerentes, es claro que la aceptación casi generalizada de esas ideas, da fundamento para la búsqueda de aplicación en un contexto teleológico, técnico y humano, más enfocado en lo neopúblico (dirección pública).

De hecho, el mismo Prats, reconoce que otro conjunto de ideas igualmente asociadas a la Nueva Gestión Pública, no fueron bien acogidas por algunos sectores, y éstas se asocian más directamente con corrientes neoempresariales (mejora del desempeño asociada a conceptos como: ciudadano-cliente que elige entre oferentes de servicios públicos; tercerización de servicios públicos; gestión privada de organizaciones públicas; y la provisión de servicios separada de la formulación de políticas).

En sentido similar a Ramió, Bolaños (2011, pp. 250-251), citando a Regina Pacheco, discute sobre esa gran reforma conocida como la Nueva Gestión Pública (NGP), que conllevó una revisión sistemática de la gerencia o dirección pública –según desde la corriente que se asumiera el análisis- y se comparte con él su idea ,sobre



un efecto negativo que tuvo la NGP, cual fue el de “hacer creer que las técnicas administrativistas son fácilmente extrapolables desde la empresa privada hacia el Estado”, creencia, que tuvo consecuencias no deseadas, por falta de discernimiento sobre cuáles técnicas, menos mercantilistas, pudieran haber sido más aplicables en el ámbito público.

En Costa Rica, como en otros países latinos, si bien las corrientes neoempresariales pueden ayudar a mejorar la efectividad de los sistemas de gestión pública y aportar al desarrollo humano integral de sus sociedades, es claro, nos dice Ramió (2001), que para ello se ocupa, además de un servicio civil de carrera, que facilite una cultura administrativa y competencia técnica funcional fuerte, la no imitación de modelos foráneos inadaptados, el equilibrio entre lo favorable de las corrientes neoempresariales y la fundamentación en valores neopúblicos, y la implantación de una administración relacional que se preocupe por formar funcionarios(as) públicos, capaces de trabajar mediante gestión de redes.

Las expectativas que se puede tener al construir un modelo de fortalecimiento de capacidades directivas para el Régimen de Servicio Civil costarricense, se expresan también, en la necesidad de gestionar el conocimiento necesario para ir construyendo un nuevo referente de modernización de la administración pública, que sirva de modelo autóctono, e inspire al mismo cuerpo directivo o al venidero, en su labor de direccionamiento y transformación de las organizaciones a su cargo.

## 1.2. ENTORNO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA PÚBLICA

### 1.2.1. Cambios en los paradigmas administrativos

La dirección pública, debe visualizarse como parte de una problemática inserta en la complejidad y los cambios, no solo de los paradigmas administrativos –incluidas las corrientes y modelos de la Nueva Gestión Pública-, sino también de la evolución de la sociedad en su conjunto.

En tal sentido, hay que considerar, que el paradigma burocrático weberiano, caracterizado por una gestión auto-referida en el que el interés, centrado en la objetividad, el control y la rigurosidad procedimental, está siendo desplazado por un modelo más dinámico, flexible, democrático y de mayor participación ciudadana. Dentro del modelo burocrático, no tiene cabida la calidad, el acercamiento y la participación de los usuarios que hoy demanda la ciudadanía a la administración. Si bien, esta burocracia racional normativa altamente especializada, permitió superar el modelo patrimonialista clientelar o de despojo, también es cierto que, sus excesos pueden generar peligrosas consecuencias para la democracia y la profesionalización de la Administración Pública.

Las siguientes son, entre otras, las críticas más frecuentes que se hacen al modelo burocrático:

- Excesivo formalismo en la descripción de las tareas de cada puesto de trabajo.
- Rigidez orgánica en virtud de la excesiva regulación de los puestos de trabajo.
- Escasa capacidad de respuesta a las necesidades sociales y falta de estímulo a los mejores funcionarios.
- Estado autoreferenciado o concentrado en sí mismo y alejado de las necesidades ciudadanas.
- Incremento innecesario del número de funcionarios.

Precisamente, la calidad, la ética y la participación ciudadana constituyen elementos centrales de la orientación que el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), ha venido perfilando en el camino de la profesionalización de la administración pública. Son evidencia de ello, entre otros documentos, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno y la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública.

Todos estos documentos, contienen una sólida

argumentación en pro del fortalecimiento de aquellos esquemas de función pública, que faciliten la consolidación de administraciones profesionales, con capacidad para garantizar los derechos ciudadanos, en relación con los servicios públicos. Ello supone, adecuadas condiciones de gobernabilidad democrática, así como mecanismos de diálogo y acceso a las herramientas tecnológicas, que permitan una prestación efectiva del servicio.

Consecuentemente, la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, señala: “La participación ciudadana en la gestión pública es consustancial a la democracia. Los principios democráticos de la representación política, deben complementarse con mecanismos de participación de la ciudadanía en la gestión pública, que permitan expandir y profundizar la democracia y su gobernabilidad.” (2010: 79)

Por otra parte, como expresión de la vida en democracia, el reconocimiento del derecho de los ciudadanos a la participación en las actividades del Estado y el gobierno, debe ser comprendido y dimensionado, desde la perspectiva del respeto a la dignidad humana de las personas usuarias y de la concepción de una administración pública configurada en torno al interés general. Esto ha sido acertadamente propuesto en la Carta de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública, al señalar:

“La Carta de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública, tiene como finalidad, el reconocimiento del derecho fundamental de la persona a la buena Administración Pública y de sus derechos y deberes componentes. Así, los ciudadanos iberoamericanos podrán asumir una mayor conciencia de su posición central en el sistema administrativo y, de esta forma, poder exigir de las autoridades, funcionarios, agentes, servidores y demás personas al servicio de la Administración Pública, actuaciones caracterizadas siempre por el servicio objetivo al interés general y consecuente promoción de la dignidad humana.” (2013: 5).

Ahora bien, cuando se habla de participación ciudadana,

conviene clarificar y precisar, cuáles son las posibilidades y alcances reales que tienen los ciudadanos en relación con las decisiones de la administración pública. Ciertamente, en los Estados democráticos, existe amplia coincidencia en la necesidad y pertinencia de la participación ciudadana en los asuntos públicos, pero hay que considerar, además, que para que se dé un efectivo aporte de los ciudadanos a la acción pública, se requiere de un adecuado grado de madurez política que solo es posible a partir de la educación cívica.

Es mediante la educación, que se puede alcanzar el nivel de compromiso deseable y suficiente para que las personas ciudadanas, ejerzan exitosamente, su derecho de participación en los asuntos de la administración pública; y, en este proceso de educación cívica, las instituciones tienen un papel preponderante, que pasa indudablemente por las actitudes y los valores de sus directivos; ellos son las personas llamadas a ejercer, desde sus cargos de dirección, el liderazgo necesario para establecer nexos de acercamiento y entendimiento con los usuarios de los servicios públicos.

Además de lazos de acercamiento con la ciudadanía usuaria de los servicios, el cuerpo directivo público, debe aprovechar esos lazos para encontrar nuevas y mejores formas de utilizar los recursos públicos en aras de elevar la calidad de la acción del Estado, tal y como lo plantean Carolina Tohá y Ricardo Solari (1996); pues si ya se cuenta con normas y procedimientos que se han trabajado por años como parte de la modernización de los estados, ahora es el momento de que en medio de ese marco de acción, el cuerpo directivo sea capaz de establecer la dinámica requerida para responder a las demandas sociales y, para ello, es fundamental la construcción de un perfil particular de capacidades directivas articulado con otros componentes de un modelo de fortalecimiento como el aquí expuesto.

Tanto el reclutamiento y la selección de personal directivo, como su desarrollo y gestión de desempeño, han de centrarse en los pilares éticos y técnicos de un

sistema de carrera, que aseguren el ingreso y permanencia de directivos idóneos –como alternativa a la filtración de cuotas políticas (Bautista 2013)- cuyas obligaciones son administrar con eficiencia y eficacia los recursos públicos, ejecutar políticas y de innovar al determinar cómo lograr sus objetivos, mediante la efectividad, equidad, transparencia, legitimidad democrática, legalidad y eticidad.

### 1.2.2. De la gerencia pública a la dirección pública

Dentro de este contexto teórico, existen varios términos para referirse a aquellas personas que les corresponde liderar formalmente equipos de trabajo, precisamente por ocupar cargos con nivel de jefatura. Los términos más usados son gerente, directivo, jefe, supervisor. Empero, en este modelo se ha optado por el término Directivo Público, por considerar que es un concepto más preciso para designar a aquellos funcionarios que tienen a cargo la toma de decisiones en el ámbito de la función pública. Si bien, dicha labor implica necesariamente actividades de gerencia, supervisión y jefatura, es incuestionable que, por su ámbito de acción los que más tipifica su trabajo es la “dirección pública”, que ejerce como agente de la Administración.

De manera que, se estima pertinente asumir dicho concepto como esencial para comprender el quehacer de los tomadores de decisiones en las instituciones públicas, considerando que por su naturaleza misma, y los fines que persigue la Administración Pública, resulta muy distinto ejercer labores directivas en este ámbito que en el sector privado. En tal sentido, se considera que esas actividades con características directivas, corresponden en lo público a una función directiva y pueden circunscribirse pertinentemente al constructo de Directivo Público. Así lo ha propuesto, además, la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

## 1.3. DIRECCIÓN PÚBLICA CON ÉNFASIS EN LOS DIRECTIVOS DE ALTO NIVEL

La problemática directiva, adquiere aún mayor relevancia en lo que respecta a los cuadros directivos de alto nivel de la gestión pública, en donde, hay que considerar el grado de impacto que representa la toma de decisiones para el Estado, la administración y la sociedad. Precisamente, en esta franja funcionarial descansa el peso de la conversión de las directrices políticas en decisiones directivas, mismas que no deben apartarse ni violentar la eficiencia, eficacia, objetividad y transparencia, entre otros principios, tutelados celosamente por el sistema de servicio civil o de función pública.

Dentro de esa perspectiva hay que aclarar que, en el caso costarricense, los esfuerzos iniciales emprendidos por la Dirección General de Servicio Civil, en procura del fortalecimiento directivo en el Régimen bajo su rectoría, han estado enfocados prioritariamente a fortalecer y desarrollar las capacidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública, sin incursionar aún en los segmentos de la alta dirección del funcionariado público. Este segmento de directivos públicos, se ubica precisamente entre el estrato político y el técnico. Por su posición de enlace entre lo técnico y lo político, su accionar resulta estratégico para el direccionamiento y concreción de las políticas públicas, emanadas de los programas y lineamientos políticos de los gobiernos de turno.

Consiste, en realidad, en *“una función diferenciada tanto de la política como de las profesiones públicas que integran la función pública ordinaria. La adecuada definición y consolidación de una dirección pública profesional son básicas para un correcto diseño institucional de los sistemas públicos contemporáneos”*. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2010:36).

Los cargos de este nivel directivo son de alta complejidad, tanto por las funciones mismas, como por las redes de relaciones que se generan con el entorno político,

institucional, económico y social. *“Se parte de la base que el directivo o gerente público tiene una naturaleza particular debido a los diferentes roles y responsabilidades que debe asumir y las herramientas que debe utilizar para cumplir cabalmente su cometido.”* (Iturbe de Blanco, 2007:10).

Dada la alta complejidad de las funciones directivas y su dinamismo en las relaciones con diferentes actores del ámbito político, institucional, económico y social, el directivo público requiere un conjunto de capacidades vinculadas al liderazgo, la toma de decisiones, el diálogo, la comunicación y la negociación, todo ello en la perspectiva de la gobernabilidad democrática.

En consecuencia, un modelo de fortalecimiento de capacidades directivas de este nivel debe contemplar:

*“...la consolidación de competencias que le permitan moverse en un mundo de redes o cadenas de actores. (El Directivo) Debe saber manejar las relaciones, el poder, la oportunidad, el conflicto, las actitudes; dicho de otra forma, los asuntos políticos de su gestión; asimismo, la creatividad y motivación para innovar que debe ser constante y dirigida a una ética de transparencia y responsabilidad pública. Debe estar basado en un pensamiento independiente para el análisis crítico y la aplicación del conocimiento y la tecnología modernos en aras de facilitar la participación, con capacidad de persuadir y lograr consenso”* (Bejarano y Rivera, 2002: 3

Se requiere, en consecuencia, un modelo orientador dirigido a sistematizar las prácticas de ingreso, mantenimiento y desarrollo de los directivos públicos, desde una perspectiva de integralidad. De manera que si bien, el énfasis está en los directivos de alto nivel, hay que contemplar también a los profesionales que potencialmente serán, en el corto y mediano plazo, los nuevos directivos de la Administración Pública.

En virtud de lo anterior, el instrumentar y aplicar estrategias de mejoramiento directivo en aquellos estamentos funcionariales con responsabilidades de liderazgo de alto nivel, constituye un reto y una necesidad

apremiante a la vez, sobre lo cual ya existe, un compromiso tácito de los gobiernos y jerarcas de los servicios civiles de la región iberoamericana, en los términos plasmados en el capítulo quinto de la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Las responsabilidades de liderazgo de alto nivel, tienen que ver, sobre todo, con el diseño y la implementación de las políticas públicas en las agendas de las instituciones; y los directivos públicos son quienes deben asumir tales responsabilidades; para lo cual, han de contar con capacidades suficientes. Éstos, como operadores del Estado, deben tener plena conciencia de que: *“Las políticas públicas tienen como fin principal resolver las necesidades de los ciudadanos, solucionar problemas públicos, por tanto los gerentes deben velar para que sean estas políticas aplicadas efectivamente, generando así valor público y una respuesta institucional desde su ámbito de acción”* (Uvalle, 2002, p.6). Entonces, no sólo se deben ejecutar las políticas, sino, asegurar los medios para ejercerlas en pro de generar resultados para la sociedad activa, Uvalle señala:

*“El gobierno de la sociedad es un asunto de destrezas y habilidades que se formalizan en la dirección de la misma y en el logro de las metas que se han definido. La administración de la sociedad implica la capacidad para alentar la vida privada y la vida pública con decisiones, bienes, servicios y acciones que estimulan las actividades productivas, sin perder de vista la importancia de la equidad y las relaciones de solidaridad [...]”* (2002, pp. 13-14).

Es evidente que el asegurar las capacidades necesarias para asumir tales retos, exige actuar desde una estrategia integrada, unitaria pero flexible, que asegure la incorporación, el monitoreo y el desarrollo adecuado del personal directivo capaz de producir políticas en contextos en los que privan las libertades ciudadanas, los ciudadanos activos, la participación organizada, la representación ampliada, y la incorporación de los ciudadanos a la acción del gobierno.

Si bien, el desempeño de un directivo público, se da en medio de rigideces, -a contrapelo de la flexibilidad deseable-, además de lo establecido en leyes, surge la línea política del gobierno de turno, y ambos contextos demandan competencias claves para, en medio de posibles antagonismos, preservar el interés general como desiderata, y se cumpla con la agenda política y la técnica, en respeto a las prioridades de gobierno, pero también de los principios de la carrera funcional. Siendo así, las nuevas capacidades requeridas en los directivos públicos, demandan un estilo que logre equilibrar al menos relativamente el tema político con los valores propios de la carrera funcional (Hernández, 2006).

En términos generales, habría que decir en este punto, que un nuevo modelo de fortalecimiento de capacidades del personal directivo en el Régimen de Servicio Civil costarricense, debe generarse en un contexto organizativo y técnico apropiado y común para el ingreso y desarrollo de un cuerpo de dirección pública, que abarque a los directivos de alto nivel, enmarcado en el sistema de carrera funcional o de función pública, y que le posibilite una adecuada gestión de los asuntos públicos gracias a su capacidad para engarzar “el nivel político con el nivel funcional, cuyos integrantes deben contar con la confianza de aquél pero asimilarse a éste por su carácter profesional” (Hernández, 2006, p. 11).

Aceptar lo dicho, tiene que ver con el reconocimiento de la influencia política en la alta administración pública; influencia, que debe estar ceñida a principios deseables en un buen sistema de administración de directivos públicos, como serían según Aninat (2011):

“– Neutralidad política y capacidad de gestión (Delivery)  
– Receptividad del servicio civil a las prioridades políticas de los gobiernos de turno y capacidad de implementar los cambios de políticas públicas correspondientes a su mandato democrático (Responsiveness).”

Una dirección pública profesional, de carrera, movilizadora por el interés común más que por determinaciones político

partidistas, gestora competente de los asuntos públicos, abierta a atender las prioridades políticas del momento y profundamente respetuosa de los principios democráticos; ese tipo de dirección se promueve con el presente modelo.

#### 1.4. LA DIRECCIÓN PÚBLICA ANTE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO

El ingreso de las organizaciones sociales –forzado o deliberado– en la era del conocimiento, trae como consecuencia un impacto sustancial en el funcionamiento, las actividades y las instituciones públicas, generando la necesidad de cambios urgentes en la estrategia de dirección del talento humano.

También, es preciso considerar las exigencias que imponen los estándares internacionales en temas como la calidad y la cooperación entre países, que inciden en las administraciones públicas. Ejemplo de ello son las normas internacionales ISO y las condiciones para el ingreso y permanencia en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de la cual Costa Rica está en proceso de ser miembro. La Dirección General de Servicio Civil, no solo aporta información como insumo en tal proceso, sino que la recibe como aporte para su potencial desarrollo, con determinada orientación propia de los países que conforman dicha Organización.

Siguiendo lo señalado por Cabrero (2014), se impone el tránsito de una visión de administrador a una de directivo público, en la que los funcionarios con responsabilidades por la toma de decisiones desarrollen aquellas capacidades directivas para insertarse con éxito en los paradigmas administrativos contemporáneos.

“... el cambio necesario no es solo de estructuras o responsabilidades del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación. Además, dicho cambio será inducido en una primera fase, fundamentalmente, por los principales actores de la pirámide gubernamental: secretarios, directores, jefes de dependencia, responsables de

programas, etc. El desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos en los cuadros directivos del aparato estatal, induce un cambio en los modos y mecanismos de razonamiento de las élites gubernamentales” (Cabrero, 2014: 22).

El fortalecimiento directivo, permitirá asimilar estos retos y cambios emergentes, transformándolos en oportunidades imponderables para mejorar la gestión pública, a partir del incremento cualitativo en las capacidades de liderazgo de las personas funcionarias públicas.

#### 1.4.1. ¿Una cultura “empresarial” en el sector público?

De la mano de Ramió (2001), se reconoce la necesidad de trabajar en un desarrollo cultural organizacional fuerte en la administración pública. En muchos de los países latinos, por las dimensiones y complejidad de ésta, se trabaja en una multiculturalidad cimentada en algún conjunto sólido e instituido de valores públicos, que ayuden a superar la actual debilidad cultural de lo público, lo cual posibilita de manera negativa la introducción de valores neoesempresariales (según la Nueva Gestión Pública), que conducen a que los principales medios que se pregonan (eficacia y eficiencia), se conviertan en fines, más allá o más acá de los intereses públicos que la administración pública debe cuidar. “En definitiva, hay que abandonar la idea de que la introducción de valores neoesempresariales en la administración pública es positiva en el sentido que estimulan una gestión mucho más eficaz y eficiente” (p, 16).

Se aboga entonces, por la constitución de culturas organizacionales fuertes, fundadas en los modelos y corrientes denominadas antes como neopúblicas, aún cuando coexistan con subculturas basadas en otras corrientes, como las neoesempresariales, pero que influyen positivamente, en el comportamiento y los resultados, en al menos los siguientes cuatro sentidos, siguiendo a Ramió (2001):

- Definiendo límites y distinciones entre una organización y otra según su naturaleza, convergiendo todas en la defensa de lo público.
- Transmitiendo un sentido de identidad a los miembros de la organización, dando sentido a actitudes y modelos de comportamiento con relativa autonomía respecto a valores sociales generales.
- Facilitando el compromiso individual con los objetivos organizativos, superando los intereses personales egoístas.
- Permitiendo controlar a los miembros de una organización en torno a comportamientos previsibles según estímulos basados en determinados valores y tradiciones.

La potencial influencia de la dirección de una organización, sobre el desarrollo de su cultura o sus culturas organizacionales, es indiscutible; cabe preguntarse cómo la dirección pública, consciente de la multiculturalidad de la administración pública puede actuar, no solo para resolver diversos conflictos surgidos de una inevitable confrontación entre varias pautas culturales, sino también para constituir al menos una cultura organizacional parcial, pero fuerte que se cimente sobre valores neopúblicos.

#### 1.4.2. Los cambios en la Gestión de Recursos Humanos

En sus etapas tempranas, lo más distintivo de la GRH era la departamentalización y la alta división del trabajo y, en este sentido, el énfasis estaba en la segmentación – puestos y tareas , pero se carecía de una visión sistémica del trabajo y el encadenamiento de los aportes individuales de las personas. La función de administración de personal o relaciones industriales, se limitaba a una labor de apoyo, para atender los aspectos básicos de los trabajadores en su relación con la empresa, tales como: contratación, salarios y relaciones laborales.

Empero, en la actualidad su enfoque "... no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los resultados; no en los cargos individuales y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios" (Chiavenato, 2005:15).

De una perspectiva estática y de aislamiento, en la que la función de Recursos Humanos, se conceptuaba como actividad ajena a los objetivos y estrategias de la organización, se ha evolucionado hacia una gestión dinámica, participativa y comprometida con las metas y la estrategia empresariales. Es decir, el concepto tradicional de la Gestión de Recursos Humanos, como disciplina insular encasillada en departamentos integrados por especialistas ajenos al servicio o al negocio, está siendo superado, dando paso a una visión de acercamiento a los directivos medios de las organizaciones, a quienes apoya en la definición de la estrategia, los objetivos y las metas.

La presencia de la función de Recursos Humanos en la estrategia de empresas e instituciones, es un asunto que exige a los profesionales y directivos de esta materia, mayor conocimiento y compromiso con los resultados. "Este acercamiento obliga a los profesionales de recursos humanos a un grado cada vez más alto de vinculación al negocio, lo que implica tanto un mayor conocimiento de aquél como una implicación personal mayor en la marcha del mismo" (Longo, 2005: 57).

En fin, esta vinculación estratégica de la función de Recursos Humanos, es una opción determinante, para enfrentar la alta competencia y la integración al sistema económico global, en el que la información y la capitalización del conocimiento, constituyen elementos vitales para la adaptabilidad y vigencia de las empresas e instituciones.

Todos estos aspectos de cambio en la GRH, generan a su vez, nuevas exigencias para el desempeño de los cargos directivos y, en consecuencia, obliga a las administraciones públicas y, específicamente de los regímenes de Servicio Civil a modernizar la función directiva, visualizadas desde

la perspectiva de moderna gerencia pública. Un ejemplo de esto, es el caso chileno, donde ya existe una experiencia relevante en materia de fortalecimiento directivo. "Los nombramientos de los altos directivos tienen una duración de tres años, pudiendo ser renovados hasta dos veces, por igual plazo, teniendo en consideración las evaluaciones del alto directivo, especialmente las relativas al cumplimiento de los acuerdos de desempeño suscritos." (Longo, 2014:3).

## 1.5. ORIENTACIÓN TEÓRICA DEL MODELO

Cuando se habla de un modelo de fortalecimiento directivo, pueden referenciarse muchas y diversas teorías que permiten fundamentar una propuesta. Desde hace varios años, la Dirección General de Servicio Civil (en adelante DGSC), ha adoptado los postulados de Francisco Longo, e implementado en la institución, la tendencia teórica que éste ha promovido en materia de mérito y flexibilidad para el ámbito de la función pública.

Por ello, para efectos de diseñar un modelo de fortalecimiento del personal directivo, se considera de pertinencia teórica, el modelo de Gestión de Recursos Humanos, propuesto por el citado autor en su tratado Mérito y Flexibilidad (2005). Dicho modelo presenta la articulación de las diferentes funciones que tradicionalmente han ocupado el quehacer de la Administración de los Recursos Humanos; a saber: reclutamiento y selección de personal, contratación, capacitación y desarrollo, salarios, análisis ocupacional, gestión del empleo y relaciones laborales.

Según este modelo, la Gestión de Recursos Humanos está integrada por siete subsistemas: planificación de los recursos humanos, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales. Estos siete subsistemas se visualizan en el esquema de la página siguiente.



Fuente: Longo (2005). *Mérito y Flexibilidad*, p. 114.

Para una mayor comprensión del referido esquema, seguidamente se describe de manera muy resumida, cada uno de los siete subsistemas.

TABLA: DESCRIPCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANOS

SUBSISTEMA	DESCRIPCIÓN
PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Comprende el estudio de las necesidades cuantitativas (cantidad de personal requerido) y cualitativas (competencias del personal requerido) de recursos humanos de corto, mediano y largo plazo. La planificación de recursos Humanos considera, entre otros factores: la rotación de personal proyectada, la formación y nivel académico de los colaboradores, los cambios tecnológicos, administrativos y legales; los recursos financieros y, en general, los factores cambiantes de la organización y su entorno. Constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de Gestión de Recursos humanos, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	El subsistema de organización del trabajo integra el conjunto de políticas y prácticas de GRH destinadas a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas, en cada caso, a desempeñarlas
GESTIÓN DEL EMPLEO	Conjunto de políticas y prácticas de personal relacionadas con la Gestión de los Recursos Humanos en la organización, e incluye su incorporación, movilidad o rotación y desvinculación del personal. El diseño de puestos y perfiles constituye la base para un correcto funcionamiento de este subsistema de GRH.
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	El propósito de este subsistema es "alinearse" a los empleados con las prioridades de la organización y mantenerlo en un nivel óptimo, de manera que exista un mejoramiento continuo de los aportes de los Recursos Humanos al logro de los objetivos empresariales o institucionales. Comprende la planificación, el seguimiento, la evaluación y la realimentación del rendimiento.
GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	Este subsistema se refiere al conjunto de compensaciones retributivas y no retributivas con que la organización compensa los aportes de las personas a la consecución de sus objetivos empresariales o institucionales. Comprende el diseño de estructuras salariales establecidas a partir del diseño de puestos de trabajo, la aplicación de compensaciones no monetarias, y la administración de salarios.



SUBSISTEMA	DESCRIPCION
GESTIÓN DEL DESARROLLO	La gestión del desarrollo está dirigida a estimular el crecimiento profesional de las personas al servicio de la organización, considerando sus potencialidades, éste debe contemplar el fomento del aprendizaje y la incorporación de mecanismos y vías para el desarrollo de carrera, tomando en cuenta las expectativas, los perfiles y las preferencias individuales de empleados o funcionarios.
GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	Su propósito es gestionar las relaciones que se generan entre la organización y las personas a su servicio, con ocasión de las políticas y prácticas de personal, desde de la perspectiva de dimensión colectiva; esto es, cuando dichas relaciones surgen de intereses comunes del personal, ya sea por razones profesionales o laborales, compartidos por la totalidad o ciertos grupos de funcionarios. Comprende las políticas y prácticas de comunicación –vertical y horizontal-, la negociación colectiva de salarios, las condiciones de trabajo, las relaciones entre la organización y los representantes de sus empleados (gremios, asociaciones, sindicatos) y, finalmente, las políticas sociales (salud, beneficios colectivos y ayudas individuales).

En concordancia con el modelo descrito, es evidente que los directivos públicos requieren estar familiarizados con los distintos subsistemas de GRH y, sobre todo, tener una visión sistémica.

Es importante señalar, que un modelo de fortalecimiento del personal directivo, debe permitir el cambio en una organización. En este sentido, según Stephen Robbins (1999: 629), el mismo debe darse en la estructura, en la tecnología, en la ubicación física y en la gente, conceptualizadas las cuatro categorías, de la siguiente forma:

- Cambio en la estructura: Se refiere a la transformación de los elementos de la estructura de la organización, tales como hacer más horizontal la organización, cambios en los procesos y horarios de trabajo, rediseño de los puestos, así como también en los sistemas de compensaciones.
- Cambio de tecnología: Son los cambios que implementan las organizaciones en sus sistemas de información, al ir incorporando tecnología de punta, a través de las cuales se introducen nuevas herramientas, tales como Internet, correo electrónico, bases de datos, entre muchos otros.
- Cambio en la ubicación física: Cambios en la distribución del espacio de trabajo dentro de la organización (diseño interior, ubicación del equipo, cantidad de luces, etc.).

- Cambio en las personas: Es el cambio de actitudes y comportamientos de los funcionarios de la organización, por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y otros.

Si bien, las ideas de Robbins, ya han sido ampliadas y reformuladas desde otros enfoques más remozados de la moderna gerencia pública, lo citado, constituye al menos, un referente teórico importante, que permite analizar la necesidad del fortalecimiento directivo, bajo un concepto de integralidad teórica, y construcción bajo el influjo de diferentes vertientes del pensamiento y de contextualización geopolítica.

En concreto, el logro de un cambio en las organizaciones, sólo puede lograrse con un aporte directivo, que a partir de una visión estratégica, contribuya con el posicionamiento de la institución, desde las responsabilidades que le han sido conferidas. En consecuencia, es necesario que esa persona, evidencie un perfil de habilidades y capacidades, que le permita realizar las acciones necesarias para el logro de los objetivos y metas, tanto de la unidad a su cargo como de la organización.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TÉCNICO-JURÍDICA:

Este apartado expone normativa jurídica o orientadora, que afecta de manera directa el quehacer de los funcionarios públicos, no sólo en el Poder Ejecutivo, sino en toda la Administración Pública, dejando entrever, las exigencias del entorno administrativo, político y técnico, aún así, no se expone la totalidad de leyes, normas u otros vigentes en la Administración Pública, sino aquellas que resultan más relevantes a la naturaleza del proyecto.

### 2.1. NORMAS ÚTILES EN EL CONTEXTO COSTARRICENSE

#### 2.1.1. Ley Nº 6227 de “Ley General de Administración Pública”, firmada el 28 de abril de 1978.

La Ley General de Administración Pública, en los artículos 101 al 116, establece la relación jerárquica que debe existir entre el superior e inferior jerárquico y el servidor público, en lo que interesa al tema de este proyecto, las reglas que le rigen con respecto a potestades, alcances del principio de obediencia, ámbito de acción, etc.

Otro tema no menos importante, es el interés público, que supera incluso el interés de la Administración Pública, deja asentada la ley incluso la importancia en cada uno de los actos administrativos que dicten los servidores, y la responsabilidad de salvaguardar la seguridad jurídica (justicia para la comunidad y el individuo), entre otros.

La naturaleza que involucra la gestión del directivo público, puede verse expuesta en un sentido mucho más amplio, en lo que expresa el Artículo 102, sobre las responsabilidades del superior jerárquico, éstas son:

El superior jerárquico tendrá las siguientes potestades:

- a) Dar órdenes particulares, instrucciones o circulares, siempre sobre el ejercicio de las funciones del inferior, tanto en aspectos de oportunidad y conveniencia

como de legalidad, sin otras restricciones que las que se establezca expresamente la ley.

- b) Vigilar la acción del inferior para constatar legalidad y conveniencia de los actos administrativos, y utilizar los medios necesarios y útiles, para ese fin siempre que no estén jurídicamente prohibidos;
- c) Ejercer la potestad disciplinaria;
- d) Adoptar las medidas necesarias para ajustar la conducta del inferior a la ley y a la buena administración, revocando, anulando o reformando de oficio o por recurso administrativo aquellos actos que no se ajusten.
- e) Delegar sus funciones y avocar las del inmediato inferior, así como sustituirlo en casos de inercia culpable, o subrogarse a él ocupando temporalmente su plaza mientras no regrese o no sea nombrado un nuevo titular, todo dentro de los límites y condiciones señalados por esta ley.
- f) Resolver los conflictos de competencia, o de cualquier otra índole que se produzcan entre órganos inferiores.

De lo anterior, se extrae las responsabilidades del superior jerárquico (directivos), para dirigir y coordinar al inmediato inferior y, la prerrogativa de éstos para decidir sobre aspectos estratégicos de las organizaciones públicas, tales como, la planificación operativa y estratégica, la organización, el diseño de sistemas, métodos e instrumentos para alcanzar los objetivos organizacionales, y para la prestación de servicios eficientes a la ciudadanía, y así ejecutar de manera efectiva y eficiente las políticas públicas, salvaguardando los principios jurídicos correspondientes, así es fácilmente perceptible la incidencia que tienen para influir en aspectos concluyentemente estratégicos de la vida pública.

#### 2.1.2. Ley Nº.8422, “Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública”; publicada el 29 de octubre de 2004.

La Ley Nº7670 de 17 de abril de 1997, adicionada a la Convención Interamericana contra la corrupción; es de aplicación obligatoria, tanto de directivos públicos como de servidores públicos que administran fondos públicos, o de cualquier ciudadano que por su trabajo, efectúa gestiones

o trámites con la administración pública.

Entre los fines que la ley cita, está el prevenir, detectar y sancionar la corrupción en el ejercicio de la función pública o de actos administrativos, su amplio régimen jurídico, establece la regulación y sanciones a una serie de conductas u omisiones constitutivas de actos de corrupción, la verificación de actos no deseados por el ordenamiento jurídico, así como el establecimiento de determinadas restricciones, prohibiciones e incompatibilidades.

Finalmente, en el marco del enriquecimiento ilícito y la corrupción también, se encuentra la Ley N° 8131, de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, que ensancha el ámbito de acción a entidades privadas cuando se trata del manejo de los recursos de Hacienda Pública, que hayan sido puestos a disposición de éstos, mediante partida o norma presupuestaria, o por medio de de órganos y entes de la Administración Pública (artículo 1º), o mediando mecanismos de negociación o transacción alguna, evidente la responsabilidad de los directivos públicos respecto al manejo de recursos racional de los recursos públicos.

### **2.1.3. Ley N° 8292 “Ley General de Control Interno”; publicada el 4 de setiembre del 2002:**

Se constituye un sistema de control interno, a las acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos, y en aspectos muy específicos tales como:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

Así mismo, los artículos del 1 al 14 de la citada ley,

señala que la administración activa y la auditoría interna de entes y órganos, están sujetos a dicha ley, a partir de los componentes orgánicos que establece la Contraloría General de la República, señalando como responsables de su implementación, evaluación y perfeccionamiento del control interno y de valoración del riesgo, tanto al jerarca como al titular subordinado, es decir, el personal directivo.

### **2.1.4. Ley N° 8220 “Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos”**

La Ley de “Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos”, es sumamente valiosa, pues promueve evitar que el ciudadano sea expuesto a multiplicidad de gestiones y trámites repetitivos, o bien que no agregan valor al servicio público; es decir, sin que sea realmente prive la necesidad de ellos.

En el contexto del quehacer del personal directivo, refiere que la información que presenta un administrado ante un órgano o entidad pública, no puede ser requerida nuevamente para ese mismo trámite, cita; además que ninguna entidad, órgano o funcionario, puede solicitar al administrado, información que sus mismas oficinas emitan, además de la responsabilidad de todo funcionario de proveer información sobre trámites y requisitos al administrado. (Artículos 1 al 5).

La actualización, publicación y el análisis procedimientos también son elementos importantes en dicha ley, muy relacionadas con el papel de los directivos públicos a cargo de éstos.

### **2.1.5. Ley N°1581 constitutiva del Estatuto de Servicio Civil de Costa Rica y su Reglamento; del 30 de mayo de 1953.**

El artículo 191 de la Constitución Política, cita que “un Estatuto de Servicio Civil regulará la relación entre el Estado y los servidores públicos...”, regulando así, no sólo el ámbito de acción del Estatuto, sino, los esfuerzos de la administración para la búsqueda de la eficiencia en

la “gestión pública”. Se prevé además, condiciones para las excepciones, ingreso y remoción de los funcionarios cubiertos por el Régimen de Servicio Civil.

Dicho Estatuto, contempla cuatro títulos a saber:

- Título I. De la Carrera Administrativa (Ley N°1581)
- Título II. De la Carrera Docente (Ley N° 4565)
- Título III. Del Tribunal de Servicio Civil (Ley N° 6155)
- Título IV. De la Carrera Artística (Ley N° 8555)

De los títulos ya citados, el Título III, se rige por las normas estipuladas en el Título I, de modo que para el presente documento no se describirán detalles del mismo.

### 2.1.5.1. Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos en el Estatuto de Servicio Civil

En cuanto a lo que corresponde a la descripción de subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos, se analizan los mismos, tanto desde la perspectiva del Estatuto de Servicio Civil, como de su Reglamento, debido a que ambos contienen suficiente detalle en cuanto a los temas referidos en este apartado.

Así, el tema del fortalecimiento directivo, está dirigido a robustecer el rol que ejercen los directivos en el contexto de la Administración Pública, desde todos los subsistemas propios de la Gestión de los Recursos Humanos, para ello en adelante, urge adentrarnos en las bases jurídicas existentes en el RSC: Gestión del Empleo, Gestión de la Organización del Trabajo, Gestión del Desarrollo, Gestión del Rendimiento, como elementos básicos normativos para la gestión de todo el personal en el RSC. Será, mediante el presente modelo, y a partir de esas regulaciones generales, que se desplegará una gestión de Recursos Humanos propiamente para el personal directivo, con contenido específico, a partir de los subsistemas antes aludidos y para el contexto directivo.

#### • Gestión de la organización del trabajo:

El Título I, en el capítulo III del ESC, señala sobre la clasificación de empleos (para puestos administrativos), la existencia de un Manual Descriptivo de Empleos (referido en RESC como “Manual General de Clasificación de Clases”), que contiene una descripción completa de las atribuciones, deberes, responsabilidades y requisitos mínimos de cada clase, entre otros, (Artículos 16 la 19).

Sobre el Título II (puestos docentes) cita el ESC, que las clases se agruparán por grados determinados, con el fin de establecer las jerarquías de la carrera docente en relación con la preparación pedagógica y académica, rendimiento profesional y el tiempo servido. Así mismo, se señalan variables a considerar, entre ellas: la preparación académica, antecedentes de personal, entre otros; clasificándolos en profesores aspirantes y autorizados, para lo cual cita las condicionantes en cada caso. (Artículos del 107 al 110).

Para el Régimen Artístico, se señala que la clasificación, se realizará según el ordenamiento jerárquico de los puestos, a partir de naturaleza del trabajo, las actividades o tareas de cada área artística y de las responsabilidades que se deben asumir, así como de otros factores y subfactores que contribuyan a determinar, en forma precisa, los niveles jerárquicos de estas clases dentro de la estructura ocupacional artística. (Artículo 223).

#### • Gestión del empleo:

El tema del reclutamiento y selección de personal para el Título I, refiere al proceso respectivo que incluye actividades como la revisión de la clasificación que ostenta la vacante, los requisitos exigibles para ocuparla, la definición de fuentes de reclutamiento, la aplicación de pruebas para la evaluación de idoneidad física, psíquica y moral a los candidatos oferentes, quienes siempre que satisfagan los requisitos del puesto y una vez ganadas las pruebas, pasan a conformar el registro de elegibles por estricto orden de notas.

El pedimento de personal, es el documento oficial,

utilizado en el RSC, para el registro de un puesto, que describe las características (tareas y condiciones del puesto), y es basado en éste, que el Área de Reclutamiento y Selección de personal de la DGSC, envía a las Oficinas de Gestión de Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), las nóminas correspondientes, y dichas Oficinas, serán las responsables de asesorar al Ministro o los jefes autorizados para que sean estos quienes seleccionen al personal en propiedad. (Artículos 24 al 29 del ESC)

Propiamente sobre el Título II, respecto al ingreso a puestos directivos en los estratos Administrativo Docente y Técnico Docente, se aplica un proceso similar al del Título I (Artículo 87 del ESC) con algunas variaciones en la fase de evaluación de candidatos.

Específicamente sobre el Régimen Artístico, tienen derecho a ingresar, los servidores que se desempeñen en el ejercicio de cargos relacionados con las actividades de dirección, instrucción, promoción y producción que, por su naturaleza, también están reservados para servidores que ostenten algún grado artístico. (Artículo 213 al 229 del ESC).

#### • Gestión del desarrollo:

El Estatuto de Servicio Civil, toca el tema del desarrollo de personal, globalmente en el artículo 13, inciso e); que contiene las atribuciones y funciones del Director General de Servicio Civil, siendo una de sus responsabilidades el promover programas de entrenamiento para el personal del Poder Ejecutivo, incluyendo el desarrollo de la capacidad administrativa de supervisores, jefes y directores, éste último, tema de estudio en este proyecto. Posteriormente a la promulgación del Estatuto, se aprueban diversas leyes, que regulan concretamente la formación de personal, u otras facilidades.

Por tanto, en el año 1962, se promulga la Ley No. 3009: Ley de Licencias para Adiestramiento de Servidores Públicos, que norma el aprovechamiento de becas u otras facilidades provenientes de gobiernos, instituciones u organismos

nacionales o extranjeros, dirigidas a la capacitación de los funcionarios públicos, por medio de actividades específicas y programas de postgrado: Maestrías y Doctorados, precisándose la necesidad de que las instituciones del Régimen de Servicio Civil, doten de presupuesto para la ejecución de la capacitación a funcionarios del RSC.

Además, en 1970 se promulga la Ley No. 6362: Ley para la formación profesional y la capacitación del personal de la administración pública, cuyo artículo 1 señala: “Se declara de interés público la formación profesional y la capacitación del personal de la Administración Pública en ciencias y técnicas administrativas, como el medio más adecuado para promover el mejoramiento integral de ésta”.

En este sentido, las capacitaciones de diversa naturaleza, suman al desarrollo del personal del RSC, como un elemento que agrega valor al permitirse a éstos, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de sus capacidades y habilidades, accediendo a acciones o actividades formativas ya sean, presenciales o vía E-learning; y facilitaciones, que fomenten el desarrollo de competencias.

En este contexto, la DGSC mediante el Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES) ha realizado esfuerzos orientados al mejoramiento de las capacidades para las y los servidores del nivel directivo en el Régimen de Servicio Civil; no obstante se trata de continuar fortaleciendo estas iniciativas y más puntualmente con un programa específico para el desarrollo de las capacidades directivas.

De lo anterior, se deduce, que el desarrollo de personal ha sido gestionado por la DGSC, mediante marcos normativos regulatorios generales y prácticos, distinguiéndose básicamente por diferencias en cuanto a temas o clase de puesto a los cuales se dirigen las acciones de desarrollo, sin embargo, se pretende, mediante el presente modelo, gestionar este subsistema, mediante procedimientos e instrumentos con un enfoque profundo, que permitan el desarrollo de competencias ajustadas a las exigencias actuales en la Administración Pública, que serán muy específicas y heterogéneas, con respecto a otras clases

de puestos.

#### • Gestión del Rendimiento:

El ESC señala como una de las funciones del Director General, establecer en la Administración del personal del Estado, los procedimientos e instrumentos técnicos necesarios para una mayor eficiencia, tales como la calificación periódica de cada empleado por sus jefes, el expediente de personal y el prontuario de cada empleado (Artículo 13, inciso c). No obstante, el Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, regula algunos lineamientos a considerar en la aplicación del proceso de gestión del desempeño (Artículo 41 al artículo 44). Entre dichas regulaciones, se indica, que la evaluación servirá como reconocimiento a los buenos servidores y estímulo para propiciar una mayor eficiencia, factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución.

El Título II, de la Carrera Docente, en los artículos 151 al 154 del ESC, establece entre otros, el periodo de evaluación (primera quincena de noviembre de cada año), los factores a evaluar (Personalidad/Trabajo), la escala de valoración (Excelente, Muy bueno, Bueno, Insuficiente, Inaceptable); es decir la evaluación del desempeño del Título II, está sujeta a la Ley N° 1581, misma que creó el Estatuto de Servicio Civil.

Por su parte, el Título IV, del Régimen Artístico, no regula este proceso, la normalización de este subsistema, está establecida en la Resolución DG-272-2007, "Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los funcionarios del Título IV del Régimen del Artista", elaborado por el Ministerio de Cultura y Juventud.

La evaluación del desempeño tiene especial relevancia en el tema de fortalecimiento, por cuanto no sólo es necesario el desarrollo de las competencias de este personal, a partir de los requerimientos actuales, sino que además será necesario evaluar, el desempeño de tales

funcionarios a partir de las nuevas competencias adquiridas y de la respuesta que este personal dé a las exigencias de su contexto de trabajo, éste subsistema debe tener un fin más orientado hacia la realimentación del personal que hacia la aplicación e incentivos y beneficios, a partir de la ejecución de planes de mejora.

## 2.2. NORMAS EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL LATINOAMERICANO:

Respecto al tema que nos interesa en el presente modelo, ya han sido expuestas, las principales normas legales que rigen el accionar del RSC en materia de Gestión de Recursos Humanos, a partir del Estatuto de Servicio Civil y en algunos casos el Reglamento al Estatuto. Pero, desde un contexto internacional, el quehacer de las Administraciones Públicas Latinoamericanas, considera como punto de referencia, los acuerdos tomados por diversos países para lograr un mejor desarrollo éstos, es esta la razón por la cual en adelante se describirán los esfuerzos realizados por el Centro Latinoamericano Administración para el Desarrollo (CLAD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otros.

### 2.2.1. Una Nueva Gestión Pública para América Latina

La Carta Iberoamericana, "Una Nueva Gestión Pública para América Latina", fue acordada y aprobada en 1998 por varios países, con miras a emitir directrices que permitieran reconstruir el Estado, para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial "un Estado para el siglo XXI".

Dicha carta, está orientada a buscar la competitividad de los países en el escenario internacional, reconociendo al Estado como medio indispensable para el desarrollo económico, político y social de cada uno, apuesta por la flexibilización de la Administración Pública, como importante requisito de la Reforma Gerencial del Estado.

Señala la misma, que los cambios institucionales en

las administraciones públicas, deben ser basados en la implementación de un modelo directivo, que hasta hace algunos años, sólo era aplicado en el ámbito privado, aduce así, que este modelo debe contener reglas generales y claras, que modifiquen los incentivos para la actuación de actores y hacer emerger un nuevo contrato entre los políticos, los funcionarios públicos y la sociedad.

Cita además, que el CLAD prevé, que la reconstrucción de la administración pública a través de la Reforma Gerencial, llevará al mejoramiento de la gestión del Estado, entendida como la capacidad del Estado para concretar en la realidad, de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político, un papel altamente relevante en el rol que tienen hoy los directivos en las instituciones del Poder Ejecutivo de nuestro país.

### 2.2.2. Calidad de la Gestión Pública

La firma de la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública, aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública (año 2008), está destinada a promover, la calidad a partir de Gobiernos democráticos, basados en:

- a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano.
- b. Una gestión pública para resultados.

Toma relevancia el tema de la calidad y el fortalecimiento directivo, partiendo del principio, de que a los cuadros directivos les corresponde, enfrentar la gran responsabilidad de impulsar e implantar los sistemas, prácticas e instrumentos desde los diversos y mejores enfoques, modelos, a fin de contribuir a la legitimidad y consolidación de la democracia en los países.

Es así, como los directivos públicos, están llamados a lograr la articulación de sistemas políticos y administrativos, la modernización de las políticas públicas, la gestión de personas alineadas a la estrategia institucional, con el fin preciso de promover los mejores servicios para la ciudadanía; para ello, deben contar con las competencias,

habilidades y destrezas necesarias.

### 2.2.3. Función Pública

La Carta Iberoamericana de Función Pública, reconoce que existen en América Latina, un conjunto de sistemas nacionales de función pública o servicio civil heterogénea, por tanto, esta carta crea un conjunto de bases comunes, sobre las cuales debiera articularse el diseño y funcionamiento de los diferentes sistemas nacionales de función pública en los países iberoamericanos.

Define además, que el marco orientador, no sólo ayudará a mejorar los sistemas nacionales, sino que, permitirá la construcción de un lenguaje común sobre la función pública iberoamericana, facilitando los intercambios de todo tipo, y robusteciendo en este campo, los nexos existentes entre nuestros países; considerando para su adaptación, la idiosincrasia, historia, cultura, tradición jurídica y entorno institucional propios de cada país.

La carta mencionada persigue los siguientes fines:

- a) Definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas, y para la buena gestión pública.
- b) Configurar un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión para construir un lenguaje común sobre la función pública en los países de la comunidad iberoamericana.
- c) Servir como fuente de inspiración para las aplicaciones concretas, regulaciones, desarrollos y reformas que en cada caso resulten adecuadas para la mejora y modernización de los sistemas nacionales de función pública en dicho ámbito

Propiamente sobre el tema directivo, los criterios orientadores de esta Carta enfatizan además, del protagonismo de los directivos públicos su papel, como

principales responsables gestores de personas para impulsar el logro de los objetivos organizacionales, gestionar las conductas y competencias del personal a cargo, gestionar clima y organizaciones, etc.

#### 2.2.4. Código Iberoamericano de Buen Gobierno:

Emitida en el año 2007 por el CLAD, motiva a que los Gobiernos formulen políticas públicas convenientes para toda la sociedad, para el logro de los servicios centrados en el ciudadano, basados en el equilibrio y la racionalidad política, técnica y económica, bajo los principios de legalidad, eficacia, celeridad, equidad y eficiencia; políticas públicas, que como antes se mencionó, son propias del ámbito de función de los directivos públicos.

El código, se apropia de elementos que van más allá de la simple prestación de servicio público, al garantizar el ejercicio del derecho de los ciudadanos y de los pueblos, a la información detallada respecto del funcionamiento de los servicios públicos.

Este código defiende, una ética universal basada en los principios y valores básicos de la convivencia global y pacífica, como el respeto a la soberanía, al derecho internacional, la no injerencia en los asuntos internos de otros Estados, la tolerancia, la solidaridad y la cooperación; respetando los matices de la pluralidad cultural y social de los diversos pueblos del planeta. Bajo las siguientes reglas:

- Reglas vinculadas a la naturaleza democrática del gobierno.
- Reglas vinculadas a la ética gubernamental (códigos deontológicos o de conducta).
- Reglas vinculadas a la gestión pública.

Aporta además el documento en estudio los temas que al contravenir los principios de código, son de rechazo, tales como:

- Un Gobierno que ampare y facilite la corrupción.

- Un Gobierno que dificulte el escrutinio público sobre su toma de decisiones.
- Un Gobierno que no tome en cuenta las necesidades de sus ciudadanos.
- Un Gobierno irresponsable y que no rinda cuentas.

Otro tema, al que este código brinda especial atención, es a la necesidad de contribuir a dignificar socialmente el servicio público, y permitir al funcionario público, sentir orgullo de realizar una labor esencial para su comunidad.

Finalmente, el código atribuye la importancia de promover y garantizar políticas y programas de carrera, capacitación y formación, como herramientas que conlleven a mejorar la profesionalización de la administración pública, sin dejar de lado, la evaluación permanente de sus políticas y programas para asegurar el rendimiento y la eficacia.

### 2.3. EVALUACIONES INTERNACIONALES:

#### 2.3.1. Barómetro de la profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana (2012)

Se señala, que es necesaria una estructura de incentivos, que ayude a gestionar el comportamiento de los funcionarios y el desarrollo de capacidades avanzadas para la gestión, en los segmentos directivos, desafío complejo que trasciende el diseño de normas, tanto de las organizaciones públicas, como de las oficinas de recursos humanos. (Longo y Iacoviello 2012).

Explica también, que potencializar el rol directivo, exige abordar el segmento de dirección pública, desde estrategias dirigidas hacia profesionalización de los servidores públicos. Considerando lo siguiente:

- La dirección pública, no puede verse permeada únicamente por el rol político, pues esto, generaría una baja calidad de la dirección y dificultad para consolidar los procesos de profesionalización propios de empleo público.
- La profesionalización de los directivos públicos, no



puede ser únicamente comprendida bajo las mismas reglas e instrumentos que se aplican al empleo público ordinario, pues su gestión se debate entre la gestión administrativa y la gestión política, por tanto precisan de condiciones más flexibles.

Dicho informe, refiere como estrategias de profesionalización de empleo público, las siguientes (pp. 21-24):

- La identificación de una franja directiva, o segmento de altos cargos, cuyo ejercicio está destinado a profesionales que ejercen dirección, y que se protege además del patrocinio de los partidos políticos.
- La fijación de reglas de acceso que garanticen la profesionalidad de los puestos directivos, sin perjuicio de las características llamadas “de confianza”.
- La definición de condiciones de trabajo –compensación, movilidad, progresión, desvinculación- adecuadas a cargos que implican el ejercicio de la dirección.
- La existencia de sistemas de incentivos vinculados al logro de resultados.

### **2.3.2. Informe sobre Gobernanza Pública en Costa Rica, (OCDE, 2015):**

El objetivo de dicho informe, es facilitar un marco de referencia, que evidencie problemas por resolver, y de esta forma, nuestro país procure estrategias futuras, para la búsqueda de soluciones y mejoras para el bienestar de los ciudadanos, ya que permite obtener, una perspectiva de 360 grados, sobre su habilidad para cumplir con los objetivos de Gobierno.

En términos muy generales, señala el informe que el Poder Ejecutivo, está sometido a cuerpo estandarizado de normas que rigen el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el RSC, que cuentan con salarios homogéneos entre instituciones, sin desmérito de incentivos y beneficios administrado por la DGSC, no así, una normalización de salarios, incentivos y privilegios, entre las diversas instituciones, especialmente porque cuentan con

legislación heterogénea, se insiste en la necesidad de contar con un sistema de compensación menos complejo, más administrable, controlado y sostenible.

Expone también, una Administración Pública fragmentada, que no cuenta con datos fiables estadísticos en cuanto a empleo, privada de un sistema basado en competencias específicas, insiste en la necesidad de contar con un sistema de evaluación del desempeño más efectivo, que midan esfuerzos individuales y cumplimiento de metas organizacionales, muy bien vinculados a ascensos y desarrollo profesional, y por ende a programas de capacitación.

Y es que, en general, lo concerniente al empleo público en Costa Rica, se encuentra desarticulado y, si se quiere, desmembrado, donde las diferentes instituciones y Poderes del Estado, llevan a cabo, casi la mayoría, acciones de forma independiente, a excepción de algunos aspectos como el reclutamiento y el reconocimiento de incentivos.

Finalmente, y de valioso interés para este proyecto, el Informe remarca, la necesidad de fortalecer las competencias directivas desde un abordaje agresivo del liderazgo, como mecanismo que proporcione a la administración pública costarricense, un salto cualitativo hacia el desarrollo y la modernidad estratégica operativa, destinadas a sumirse en esa nueva gerencia a las que refieren las Cartas Iberoamericanas, precisando que es la DGSC, la que está dando los primeros pasos en el tema, a través del presente proyecto y mediante la creación de una unidad destinada al tema de interés.

### 3. MARCO SITUACIONAL EN EL QUE SURGE LA NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO

El Gobierno de Costa Rica, planteó en el mes de noviembre del año 2014, el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, en el cual se estableció el empleo público como un elemento generador de sinergia, y promueve el compromiso del Estado con la sociedad, al brindar bienes y servicios esenciales en los ámbitos social, económico, ambiental y cultural que permitan mejorar la calidad de vida de las personas, mediante la participación de los servidores y servidoras públicos, capacitados, conscientes de sus responsabilidades con el país, eficientes, transparentes y honestos.

Para la Administración actual, es primordial continuar con los esfuerzos que se han realizado en materia de empleo público, a partir de un enfoque integral basado en un modelo de gestión estratégica del talento humano del sector público Costarricense, propio de la gestión estratégica de la DGSC, pero con un especial enfoque en la gestión del personal directivo sin detrimento de la gestión de los demás niveles ocupacionales en el RSC, a partir del 2015.

Diferentes informes de tipo diagnóstico, tanto del Barómetro de la Profesionalización de los Servicios Civiles de Centroamérica y República Dominicana, como de Gobernanza Pública, en el caso de la OCDE, aducen debilidades en las competencias del personal directivo, un tema que estiman urgente de retomar porque éste personal ejerce un rol protagónico y de liderazgo, al direccionar y ejecutar las políticas públicas estratégicas para mejorar la competitividad del país. Se plantea así el tema de la profesionalización de los niveles directivos como una necesidad latente a ser abordado en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 de la Dirección General de Servicio Civil, como un proyecto cuyo objetivo estratégico se centra en la idea de la contribución a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública.

La problemática directiva adquiere relevancia al considerar el grado de impacto que representa la toma de decisiones para el estado, la administración y la sociedad. Por ello, es indispensable generar estrategias que permitan fortalecer y gestionar integralmente al personal directivo, desde los diferentes sistemas de la GRH, según principios de transparencia, eficiencia y eficacia, tutelados celosamente por el sistema de servicio civil o de función pública. Se espera así robustecer y lograr mejor desempeño tanto en la gestión pública como en el personal a cargo de ésta.

Según lo anterior, el desarrollo del personal directivo en Costa Rica es un tema estratégico para el Estado pues se torna apremiante el contar con perfiles capaces de afrontar los desafíos y demandas actuales y futuras del país. La profesionalización de este estrato conseguiría hacerlo evolucionar hasta convertirse en una ventaja competitiva que estaría representada en un personal altamente calificado, empoderado, con capacidad de liderar las transformaciones institucionales y estatales de manera eficiente, conforme exige el mandato constitucional descrito en el artículo 191 de la Constitución Pública.

Interesa en este proyecto retomar ese desafío desde las clases de puestos que no son directivas (Profesionales de servicio Civil 3), pero con expectativas para ocupar cargos directivos, al ser la clase inmediata inferior a aquellos; la gestión de este personal asegurará a la Administración, desde muy temprano, conformar un cuerpo de profesionales preparados y capaces según se espera de los futuros cuerpos directivos.

Finalmente, este proyecto puede mostrar vinculación transversal con el Convenio de cooperación internacional, en el formato de cooperación mixta, entre Chile y Costa Rica, el cual describe un producto vinculado con el “desarrollo de las capacidades directivas”, y ocho de sus subactividades referidas a asesoría y realimentación; sin embargo, conforme avance el Convenio queda para el futuro mediato determinar si existen puntos de encuentro o facilidades futuras que puedan ser alineadas con el presente proyecto, según los direcciona el Despacho del Director General y el Equipo Estratégico de Fortalecimiento Directivo.

Así, es imperativo, en resumen, abordar causas, múltiples problemas y desafíos colaterales que sustentan este proyecto, entre ellos:

- Se exige una nueva gerencia pública que se aleje de roles tradicionales, como opción ante los cambios del entorno en la era del conocimiento, siendo que el liderazgo y la toma de decisiones desde los directivos públicos, tienen un altísimo impacto en la gestión dado que necesariamente generan cambios en el funcionamiento y las actividades de las instituciones públicas; ello demanda cambios urgentes en la estrategia de administración del personal directivo por cuanto son quienes también gestionan el personal a su cargo.

- Las exigencias que imponen los estándares internacionales en temas como la calidad y la cooperación entre países, inciden en las administraciones públicas, pues éstas deben estar suficientemente preparadas para aprovechar las conexiones que pueden generarse e impulsar el ejercicio de lo público hacia prioridades como las tratadas hasta aquí.

- La inserción exitosa en los paradigmas administrativos contemporáneos, requiere el tránsito de una visión de administrador a una de directivo público en la gestión responsable de direccionar y concretar las políticas públicas; el directivo debe tener plena capacidad para gestionar el cambio estratégico.

- Los cargos directivos públicos son de alta complejidad tanto por las funciones que ejercen como por las redes de relaciones que de ellos se generan en el entorno político institucional, económico y social; por ello, requieren un conjunto de capacidades vinculadas al liderazgo, la toma de decisiones, el diálogo, la comunicación, la negociación y la asertividad. Tales capacidades deben ejercerse desde la perspectiva de la gobernabilidad democrática que llama a la concertación entre el estado y la sociedad civil y ello queda claro desde informes internacionales que dan cuenta de diagnósticos en el tema directivo, los cuales insisten en un abordaje e intervención “agresivo” en el tema de gerencia y

liderazgo para los directivos públicos, como revelación de debilidades que no pueden seguir siendo evadidas.

- El compromiso establecido entre los gobiernos y jerarcas de los servicios civiles de la región iberoamericana, en los términos plasmados en el Capítulo Quinto de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2010), obliga a instrumentar y aplicar estrategias de mejoramiento directivo en aquellos estamentos funcionariales con responsabilidades de liderazgo de alto nivel, desde el enfoque de la Nueva Gerencia Pública (lo neopúblico, visto antes) u otras tendencias modernas de gestión.

Existen otras causas inmediatas que es dable considerar, entre las que se describen:

- Los esfuerzos iniciales emprendidos por la DGSC, en procura del fortalecimiento de directivos en el Régimen de Servicio Civil (RSC), se han enfocado prioritariamente en fortalecer y desarrollar las capacidades directivas desde capacitación, omitiendo intervenir con similar énfasis en los otros componentes de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) de los que depende el mejoramiento de la función directiva.

- Diversos diagnósticos internacionales, los avances teóricos, metodológicos y la experiencia acumulada por la DGSC evidencian la necesidad de implementar un régimen específico de carrera para los profesionales con responsabilidades directivas, debidamente articulado con aquellos subsistemas de GRH que interactúan en su reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación.

- Se presentan deficiencias en la planificación de los recursos humanos ubicados en los niveles directivos dentro del RSC, que deja al descubierto la falta de una visión asistémica de la GRH, que no facilita el abordaje integrador del fortalecimiento directivo.

- Se suma la existencia de políticas no integradas ni integradoras para el abordaje del fortalecimiento directivo

en el contexto de la GRH, como por ejemplo, la necesidad de formulación y articulación entre los planes de capacitación para directivos y las acciones sobre el rendimiento del personal de jefatura.

En concordancia con lo indicado, es evidente la necesidad de crear un modelo orientador que integre la GRH desde la profesionalización del personal directivo, capaz de permitir superar las debilidades percibidas y que han sido descritas en este apartado con amplio detalle, modelo que estará orientado a resolver áreas críticas de la GRH, según la siguiente descripción:

### 3.1. GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En este campo está clara la necesidad de revisión de la caracterización de las clases de puestos de nivel directivo en cuanto a la naturaleza del trabajo y otros de sus factores, particularmente supervisión, requisitos y las exigencias profesionales futuras, pretendidas para los puestos directivos.

El sistema de clasificación de puestos utilizado por esta DGSC, asienta sus diferencias entre las clases dentro de un mismo grupo ocupacional, en la ponderación de determinados factores que se tornan claves, sin embargo, por operar bajo el concepto de clases anchas, el contenido descriptivo de éstas no detalla aspectos que pueden ser particularmente necesarios en determinados cargos, como tampoco pormenoriza las tareas que le son particulares a cada cual.

Bajo este concepto de amplitud (agrupación de cargos diversos bajo una misma clase ancha) propio de este modelo, la consignación de los requisitos, experiencia, habilidades y demás factores y subfactores de la clase, también se enfocan a exponer los tópicos que genéricamente pueden ser aplicados y demandados a los ocupantes de los puestos; por lo que de igual forma que lo señalado en el párrafo anterior, la existencia de especificidades para determinados cargos podría ser un faltante lógico en la especificación

de la clase; ya que lo contrario a esto pareciera implicar la modificación del modelo de clases anchas, al de clases angostas o específicas, lo cual no es la política institucional.

De ahí que bajo el objetivo del presente proyecto, se determina pertinente ahondar en un mayor detalle en las capacidades de jefatura por intermedio de los perfiles profesionales para los cuerpos directivos de nuestro alcance, propiciando y proveyendo así aspectos de conocimientos, habilidades y capacidades específicas, no sólo en el campo teórico, sino ontológicas y de liderazgo, que le permitan interactuar sin mayores dificultades en los escenarios administrativos, económicos, tecnológicos y políticos.

### 3.2. GESTIÓN DEL EMPLEO

El modelo de reclutamiento y selección de personal actual, para el ingreso a los cargos directivos, hace énfasis en una serie de cualidades generales que se suponen comunes a los distintos niveles profesionales; la diferencia con respecto a otros profesionales, para carrera administrativa, se establece únicamente con base en años y tipo de experiencia; sin embargo, se requiere un nuevo enfoque que vaya más allá del diseño científico de perfiles, con la descripción de las capacidades requeridas para el ejercicio de los cargos directivos y el desarrollo de instrumentos de medición estandarizados que cumplan con todos los requerimientos técnicos necesarios para una selección objetiva, capaz de proveer directivos a la OGEREH, líderes empoderados, que se apropien de los cambios y desafíen paradigmas, para impulsar una nueva gestión pública.

Congruente con lo que señala el Segundo Informe Barómetro, es preciso la fijación de reglas de acceso que garanticen la profesionalidad de los puestos directivos y que el modelo de empleo futuro precise la determinación de factores de cualificación, suficientemente exigentes, superando el conocimiento teórico y la experiencia y generando nuevos directivos con capacidades y habilidades de liderazgo, negociación, asertividad y otras del conocimiento propio y del conocimiento de los otros (ontológicas), entre otras.

Si bien, el actual sistema carece de estas posibilidades, la

DGSC debe incursionar y avanzar hacia nuevos paradigmas en esta materia y, para ello, el alcance de la respuesta a las nuevas exigencias será el reto por resolver; por lo que la DGSC debe demostrar que tiene la capacidad para retomar el tema de la eficiencia en los servicios públicos, al proveer directivos con un enfoque agresivo de liderazgo para la transformación de las instituciones. Esto sigue siendo una demanda social sin resolver, pero más allá de esto, la eficiencia de los servidores públicos sigue siendo una deuda pendiente y es ahí hacia donde corresponde enfocar los nuevos esfuerzos.

### 3.3. GESTIÓN DEL DESARROLLO

Es necesario superar la carencia de una gestión concentrada en la capacitación del personal directivo de las instituciones cubiertas por el RSC, situación que aborda el Segundo Informe Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana, efectuado durante el año 2012, a saber: “la necesidad de desarrollar las competencias de los directivos públicos del Régimen para enfrentar los retos de su gestión, lo cual tiene un alto impacto para el logro de la efectividad de los servicios públicos que tienen a su cargo”. Una de las áreas deficitarias señaladas por dicho Informe, en lo que atañe específicamente a la variable o índice de Capacidad Funcional, en la medida que ésta mide la capacidad para trasladar las mejoras en las estructuras y procesos de gestión al comportamiento efectivo de los funcionarios; esto no sería posible de superar, sin un adecuado liderazgo y desarrollo de capacidades directivas que permitan a los gerentes públicos conducir e incidir positivamente en la conducta de los funcionarios y en la mejora de los servicios públicos a la ciudadanía.

Se considera que, para un sistema de servicio civil, resulta fundamental desarrollar capacidades de alta gerencia pública, especialmente en aquellos niveles funcionariales situados entre lo técnico y lo político. Y, de ahí, la necesidad de viabilizar el logro de tal propósito por medio de su abordaje como parte de un proyecto integrado como éste.

Se hace necesario precisar un esfuerzo que, de manera

sostenible, logre la mejora y fortalecimiento de las competencias de los directivos del RSC, y para ello se hace imprescindible la generación de acciones de capacitación y desarrollo enlazadas con otras acciones propias de la GRH.

### 3.4. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

En el tema de la gestión del rendimiento, se han señalado serias deficiencias en su operacionalización, sobre todo, en lo relacionado con la incapacidad directiva de gestionar adecuadamente este proceso. Se considera necesario instrumentar un sistema de evaluación del desempeño acorde con las características y exigencias de las clases directivas del RSC.

Se busca evitar los sesgos y deficiencias que se perciben en la evaluación de los funcionarios de carrera, tales como las altas calificaciones generalizadas o sin adecuadas evidencias del trabajo realizado, así como, la ausencia de retroalimentación al directivo por parte de sus superiores jerárquicos, elemento que influye negativamente en su gestión y en la motivación e identificación de sus debilidades y su capacidad para proponer las consiguientes alternativas de mejora del sistema evaluativo. Esto se destaca en el Segundo Barómetro citado antes, caso Costa Rica y en el Informe sobre la Gestión del Estado en materia de Empleo Público en procura de la eficiencia administrativa (2009) de la Contraloría General de la República.

Lo anterior puede tener como consecuencias no deseadas que quienes ocupen puestos de niveles directivos, desconozcan el “negocio” de su organización en el sentido amplio, tanto en materia de recursos humanos como de la misma institución; además, las ausencias en la caracterización pueden causar diferencias entre las oficinas de recursos humanos y los directivos, particularmente si en tales descripciones no se logra distinguir con claridad la diferencia entre los niveles de supervisión y responsabilidad y, finalmente, estos efectos pueden conllevar el ingreso de personas que no cuenten con el perfil que se necesita para asumir una clase de puesto de nivel directivo.

Los efectos generales de la problemática expuesta y su

causalidad, se pueden concretar así:

- Acciones aisladas de intervención en la problemática de los directivos públicos.
- Ausencia de perfiles profesionales de los puestos directivos.
- Ausencia de una carrera funcionarial directiva, sustentada en el mérito y la equidad.
- Ineficiencia en la entrega de servicios a la ciudadanía asociada a incapacidad directiva.
- Ineficiencia en la gestión institucional asociada a incapacidad gerencial.

#### 4. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO

A lo largo de los 62 años de existencia del RSC en Costa Rica, los esfuerzos y acciones dirigidas al fortalecimiento directivo han estado enfocados principalmente en la formación y capacitación del funcionariado directivo bajo su égida. Dichos temas, constituyen aspectos medulares contemplados en la agenda de su institución rectora y formalizada en la normativa estatutaria, como lo evidencia el numeral 13 del Estatuto de Servicio Civil, al disponer entre las atribuciones del Director General de Servicio Civil:

“e) Promover programas de entrenamiento del personal del Poder Ejecutivo, incluyendo el desarrollo de la capacidad administrativa de supervisores, jefes y directores;”

En tal sentido, desde el año 1953, fecha en la que se institucionalizó el RSC, por medio de su Estatuto (Ley No. 1581), la Institución tenía ya el compromiso formal de atender el desarrollo de la capacidad administrativa de los ocupantes de puestos de nivel directivo, reto que no depende exclusivamente de la función de la capacitación. Si bien la Ley N° 3009, Ley de Licencias para Adiestramiento de Servidores Públicos, establece el aprovechamiento de becas u otras facilidades provenientes de gobiernos, instituciones u organismos nacionales o extranjeros, dirigidas a la capacitación de los funcionarios públicos, por

medio de actividades específicas y programas de postgrado: Maestrías y Doctorados, el énfasis en lo directivo no ha sido siempre una realidad, aún cuando sí se ha logrado sustentar y dar contenido económico a algunos esfuerzos de capacitación de los diferentes niveles funcionariales del Régimen, y particularmente, a los segmentos directivos.

En el presente, otros mecanismos de decisión política han sumado esfuerzos por resaltar la prioridad que debe darse al desarrollo directivo, como bien se señala en uno de ellos, ya citado, la Carta Iberoamericana de la Función Pública: “La adecuada definición y consolidación de una dirección pública profesional son básicas para un correcto diseño institucional de los sistemas públicos contemporáneos” (2010:36) y ello se suma a que los cargos de este nivel directivo son de alta complejidad tanto por las funciones mismas como por las redes de relaciones que se generan con el entorno político, institucional, económico y social.

Dada esta alta complejidad, el directivo público requiere un conjunto de capacidades vinculadas al liderazgo, la toma de decisiones, el diálogo, la comunicación y la negociación, todo ello en la perspectiva de la gobernabilidad democrática; por tanto, el instrumentar y aplicar estrategias de mejoramiento directivo en los estamentos funcionariales con responsabilidades de liderazgo de alto nivel, constituye un reto y una necesidad apremiante a la vez, sobre lo cual ya existe, además, un compromiso tácito de los gobiernos y jerarcas de los servicios civiles de la región iberoamericana, en los términos plasmados en el Capítulo Quinto de dicha Carta Iberoamericana.

Como puede derivarse, las acciones emprendidas en el tema de fortalecimiento directivo, se han limitado básicamente a la capacitación y la formación, lo que conlleva a que actualmente el Régimen de Servicio Civil carezca de un modelo integrado de fortalecimiento del personal directivo, vinculado a los subsistemas de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo y gestión del desempeño.

Ahora bien, el fortalecimiento del personal directivo

constituye un aspecto estratégico en el camino de la profesionalización de la administración pública y la modernización del Estado y por ello, la DGSC como entidad rectora del RSC, debe procurar una solución basada en acciones coherentemente articuladas que faciliten el fortalecimiento de la función directiva en los distintos entornos institucionales, considerando el grado de impacto que representa la toma de decisiones, para el Estado, la Administración y la sociedad.

Precisamente, en esta franja funcional descansa el peso de la conversión de las directrices políticas en decisiones directivas, las cuales no deben apartarse ni violentar la eficiencia, eficacia, objetividad y transparencia, entre otros principios, tutelados por el sistema de servicio civil o de función pública. Por su posición de enlace entre lo técnico y lo político, su accionar resulta estratégico para el direccionamiento y concreción de las políticas públicas emanadas de los programas y lineamientos políticos de los gobiernos de turno.

También es preciso considerar las exigencias que imponen los estándares internacionales en temas como la calidad y la cooperación entre países, que inciden en las administraciones públicas. Ejemplo de ello son las normas internacionales ISO y las condiciones para el ingreso y permanencia en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de la cual Costa Rica está en proceso de ser miembro y la DGSC, no solo aporta información como insumo en tal proceso, sino que la recibe como aporte para su potencial desarrollo con determinada orientación propia de los países que conforman dicha Organización.

Ante estos desafíos y las demandas mencionados, se impone el tránsito de una visión de “administrador” a una de “directivo público”, en la que los funcionarios con responsabilidades por la toma de decisiones, desarrollen aquellas capacidades directivas necesarias para insertarse con éxito en la aplicación de los paradigmas administrativos contemporáneos, interactuando en un modelo sistémico integral de Gestión de recursos Humanos, que enfatice en lo directivo y asegure su coherencia y consistencia

con la lógica técnico-política de la gestión pública, para asimilar los retos y cambios emergentes, transformándolos en oportunidades para mejorar la gestión pública y los servicios públicos.

De no intervenir la problemática e implementar el modelo de fortalecimiento directivo en el corto plazo, los cuadros directivos caerían en un inminente rezago que derivaría en perniciosas consecuencias para la eficiencia administrativa y la concreción de las políticas públicas, aspectos que afectan irremediablemente a la ciudadanía y al desarrollo del país.

Se requiere, entonces, que ese modelo estratégico orientador del fortalecimiento del personal directivo en el RSC tenga una perspectiva de integralidad, que sistematice las prácticas de organización del trabajo, de gestión de empleo, de desarrollo de carrera, de capacitación y desarrollo y de gestión del desempeño.

## 5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN PROFESIONAL DIRECTIVA

### 5.1. PROPÓSITO/FINALIDAD

El propósito principal del diseño e implementación del nuevo Modelo es la contribución a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, mediante la articulación de estrategias articuladas que favorezcan la profesionalización de los puestos directivos del Régimen de Servicio Civil, con especial énfasis en los directivos de alto nivel, con el fin de mejorar la prestación de servicios en beneficio de la calidad de vida de la ciudadanía.

Esto, considerando que los directivos deben poseer una serie de atributos que les permita cumplir con un liderazgo eficaz y orientar los equipos de trabajo en pos del cumplimiento de las metas institucionales direccionadas. Para ello, se requiere incrementar su habilidad analítica y aquellas capacidades que les permita identificar factores claves y formular estrategias para el cambio organizacional,

el mejoramiento del desempeño, el fomento de una cultura cimentada en la eficiencia, la transparencia y el servicio al ciudadano. Todo ello, se consideran factores determinantes para mejorar las instituciones públicas y la función del Estado en la sociedad.

La posesión de atributos como los dichos no hacen por sí solos que el personal directivo aporte a la eficiencia y la transparencia en la Administración Pública; por lo que es preciso asegurar que éstos no solo se generen desde la gestión del desarrollo, sino también que se consoliden y amplíen por medio de la gestión del desempeño y rendimiento y que se aprovechen en la mejor forma posible, según la disposición de las tareas y las funciones de trabajo más apropiada y se reconozcan como corresponda (organización del trabajo y compensaciones) y, finalmente, que desde el ingreso y durante toda la carrera administrativa (gestión del empleo) se discrimine y premie conforme los atributos deseables y pertinentes y lo que el personal directivo es capaz de hacer con el uso apropiado de tales.

## 5.2. OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar en la mejora de la prestación de los servicios a las y los ciudadanos, integrando prácticas relativas a la GRH que robustezcan las capacidades del personal directivo en el Régimen de Servicio Civil costarricense y, en consecuencia, la efectividad de su gestión.

## 5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Orientar las prácticas de GRH aplicadas a la carrera del personal directivo del RSC mediante la formulación de un conjunto de lineamientos que procuren su sustentabilidad.
2. Guiar el ingreso y el ejercicio de puestos de nivel directivo y otras prácticas concomitantes de GRH, con base en perfiles profesionales rigurosamente diseñados y enmarcados, según los requerimientos establecidos para el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH).

3. Generar un portafolio validado de técnicas de reclutamiento y selección de personal directivo, vinculado al diseño de nuevos perfiles profesionales.
4. Reorientar el enfoque e instrumental metodológico del modelo de gestión del rendimiento vigente, en cuanto a la mejora de las capacidades del personal directivo y en su potencialidad de realimentación a las demás prácticas de GRH en el SIGEREH.
5. Implementar una estrategia de educación permanente en el entorno laboral del RSC, que facilite el fortalecimiento y el alineamiento de las capacidades, actitudes y valores de los directivos públicos con los objetivos institucionales.

## 5.4. COBERTURA

El modelo está dirigido a funcionarios(as) que ocupan formalmente cargos de nivel directivo (alto y medio) en las instituciones del sector público cubiertas por el marco regulatorio del Régimen de Servicio Civil, así como aquellos con posibilidades de ascenso a tales cargos.

Se consideran de alto nivel, aquellos directivos públicos cuyos cargos están subordinados directamente a los autoridades políticas del Estado y que, en consecuencia, fungen como enlace o nexo entre los funcionarios de carrera técnica y los de carrera política. Por su parte, se consideran directivos de nivel medio aquellos directivos subordinados a los de alto nivel, ubicados a partir de la clase Profesional Jefe de Servicio Civil 1 o su equivalente.

Por consiguiente, y de acuerdo con la nomenclatura, los funcionarios que se verían cobijados por este proyecto, serían quienes ocupan puestos clasificados en las clases que inician en la denominada Profesional Jefe de Servicio Civil 1 y abarcan hasta la de Gerente Servicio Civil 3; todas ellas conocidas como clases anchas del Título I, II y IV del ESC.

Para efectos de aquellas instituciones en que se cuenta



Título	Estrato	
	Profesional	Gerencial
<b>Título I</b>	Jefe De Egresos 1	Gerente De Egresos
	Jefe De Egresos 2	Gerente De Ingresos
	Jefe De Egresos 3	Gerente Servicio Civil 1
	Jefe De Ingresos 1	Gerente Servicio Civil 2
	Jefe De Ingresos 2	Gerente Servicio Civil 3 (salvo los servidores que estén cubiertos por el transitorio del artículo 4 inciso g) son puestos excluidos del RSC)
	Jefe De Ingresos 3	Subdirector De Egresos
	Profesional Jefe Informática 1-A	Subdirector De Ingresos
	Profesional Jefe Informática 1-B	Formador Para El Trabajo 4
	Profesional Jefe Informática 2	Gestor Administrativo
	Profesional Jefe Informática 3	Gestor Técnico
	Profesional Jefe Servicio Civil 1	Profesional De Apoyo 4
	Profesional Jefe Servicio Civil 2	Director de Nivel Central de la Salud (M. Salud)
	Profesional Jefe Servicio Civil 3	Director de Servicios de Salud
	Formador Para El Trabajo 3	Nutricionista 6
	Profesional de Apoyo 3	
	Coordinador Proceso de Salud Animal (MAG)	
	Coordinador Regional de Salud Animal (MAG)	
	Director de Salud Animal (MAG)	
	Jefe Departamento de Diagnóstico Veterinario (MAG)	
	Jefe Departamento de Salud Animal (MAG)	
	Subdirector de Salud Animal (MAG)	
	Director de Nivel Central de la Salud (M. Salud)	
	Director Regional de la Salud (M. Salud) Jefe	
	Unidad de Nivel Central de la Salud (M. Salud)	
	Jefe Unidad de Nivel Regional de la Salud (M. Salud)	
	Director de Área (M. Salud)	
	Coordinador de Área (INCIENSA)	
	Coordinador de Centro de Referencia (INCIENSA)	
	Farmacéutico 5	
	Farmacéutico 6	
	Farmacéutico 7	
	Odontólogo 4	
	Odontólogo 5	
Odontólogo 6		
Médico Jefe de Sección de Departamento		
Subdirector Departamento o Programa		
Director Departamento o Programa		
Subdirector de Región		
Jefe de Servicios de Salud		
Microbiólogo 4		
Microbiólogo 5		
Microbiólogo 6		
Psicólogo Clínico 3		
Médico Veterinario 4		
Médico Veterinario 5		
Médico Veterinario 6		
Médico Veterinario 7		
Médico Veterinario 8		
Médico Veterinario 9		

Estrato	
Título	Profesional Gerencial
<b>Título I</b>	Nutricionista 4 Nutricionista 5 Enfermera 4 Enfermera 5 Enfermera 6 Enfermera 7 y 7-A Enfermera 8 Fiscalizador 2 (CNC)
<b>Título II</b>	Director Regional de Educación Director de Educación Subdirector de Educación Supervisor de Educación
<b>Título IV</b>	Director Artístico de Servicio Civil 1 Director Artístico de Servicio Civil 2

**Fuente:** Informe de Resultados N° ETFD-001-2015, clases actualizadas según Informe N° SI-I-009-2017 de fecha 28 de marzo del 2017 y acuerdos de la Minuta de Reunión ADE-009-2017 de fecha 26 de abril de 2017.

con clases institucionales, se tomarán en consideración las equiparables con las citadas en el párrafo precedente. De igual manera, en lo que respecta al personal docente y artístico, los criterios para su inclusión en este proyecto serán los mismos mencionados en el párrafo primero de este acápite.

Por consiguiente, se determina que los funcionarios que se tomarán en cuenta son los regulados conforme al Título I "De la Carrera Administrativa", Título II "De la Carrera Docente" y Título IV "Del Régimen Artístico".

El detalle de las clases se muestra en la tabla de la anterior.

No obstante, se tiene conciencia de que todas las instituciones públicas funcionan entrelazadas o interconectadas, y se constituyen en partes de un Sistema Administrativo Político mayor (Meoño, 1982). Así los Ministerios e Instituciones Descentralizadas creadas al amparo del artículo 188 de la Constitución Política, se constituyen en el andamiaje organizativo con que cuenta el Presidente de la República para concretar acciones administrativas que logren el cumplimiento de objetivos y funciones legales establecidas a cada una de ellas y que permitan un desarrollo nacional en campos como

el social, económico, cultural, ambiental, educativo, de infraestructura, salud, y otros.

Por la importancia indicada en el párrafo anterior, este proyecto puede considerar la apertura a otros segmentos del Sector Público, buscando fuentes de financiamiento por medio de convenios con instituciones públicas y organismos internacionales.

## 5.5. ESTRATEGIAS

Con el objetivo de proveer un marco de referencia coherente que facilite el desarrollo directivo desde un punto de vista sistémico, el modelo propuesto contempla cuatro acciones estratégicas fundamentales y articuladas entre sí, a saber:

- Declaración de una política de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el RSC.
- Definición del perfil de capacidades del personal directivo –como insumo para el reclutamiento y la selección de personal, así como para la evaluación del rendimiento y la capacitación y desarrollo de los directivos-.
- Formulación de un programa modular de capacitación y desarrollo de capacidades directivas.
- Establecimiento de un diseño específico de carrera

funcionarial directiva: sistema de reclutamiento, selección, evaluación del rendimiento y desarrollo de carrera del personal directivo, basados en la valoración y medición del mérito (gestión del rendimiento).

### 5.6. MODELO DE FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN PROFESIONAL DIRECTIVA

Para una mejor comprensión del modelo de Modelo de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva propuesto, se describen a continuación los componentes vinculados al mismo:

Los componentes del Modelo contemplan una serie

#### Componentes del Modelo de Fortalecimiento Directivo



de acciones que deben ser consideradas para su eficaz aplicación:

**1. Organización del trabajo:** definición del perfil de capacidades, en el que se describan con precisión las distintas características, conocimientos y habilidades requeridas por quienes ejercen los cargos directivos, la especialización y estándares de conductas.

**2. Gestión del empleo:** reglas de ingreso y permanencia, requisitos académicos para directivos, de experiencia, otros, inducción para directivos, conocimiento axiológico, conocimiento académico, inteligencia emocional, desarrollo de destrezas y habilidades directivas.

**3. Gestión del rendimiento:** realimentación,

elaboración de planes de mejora, premios y sanciones, mediante el rediseño del modelo de evaluación del desempeño actual para ajustarlo a nuevos requerimientos.

**4. Gestión del desarrollo:** crecimiento profesional para el logro de finalidades de la organización de los directivos, así como fomentar aprendizajes individuales y organizacionales para renovar capacidades y lograr coherencia.

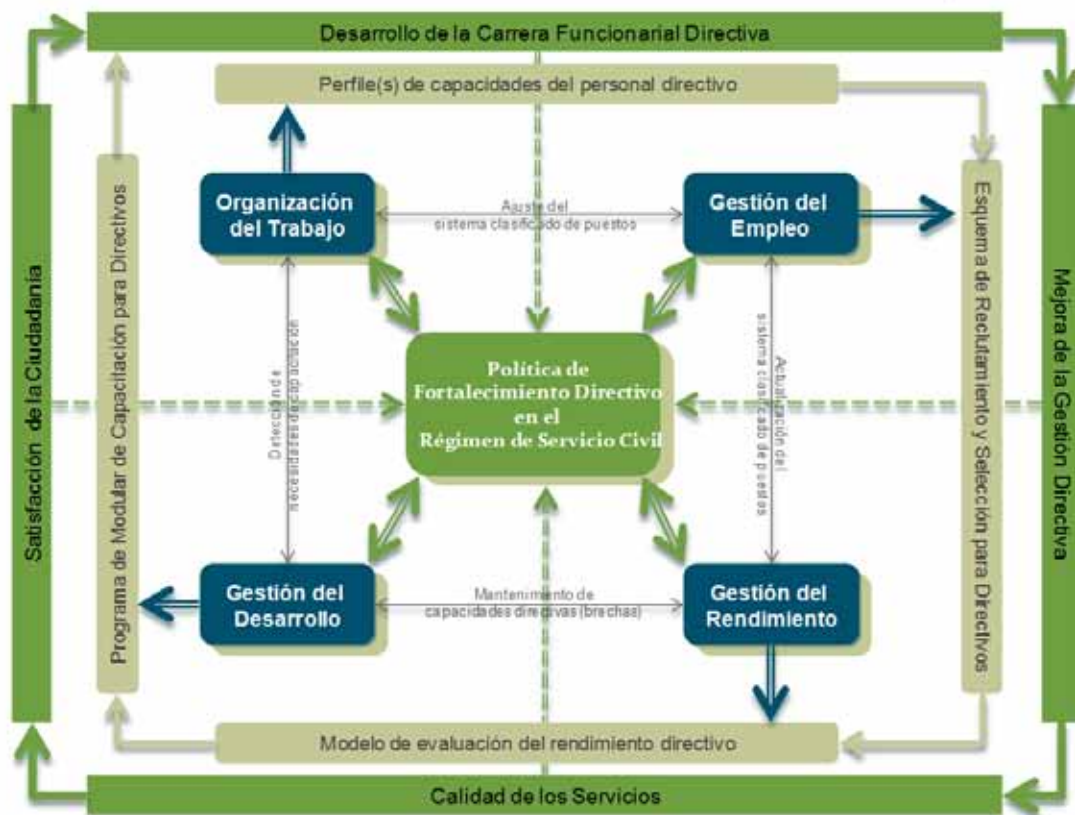
Del anterior esquema, se deriva la propuesta del Modelo para el Modelo de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva (Ver página siguiente).

Como se puede derivar en la gráfica del Modelo, éste se sustenta con el respaldo de una Política de Gestión de Recursos Humanos dirigida al Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el Régimen de Servicio Civil, emitida por la DGSC que integra una visión articuladora de las demandas actuales en torno al tema de liderazgo. Cada componente, considera una acción específica, es así como la Organización del Trabajo, debe determinar cuál es el perfil idóneo del directivo público, que le permita al proceso de Gestión del Empleo determinar el procedimiento más adecuado para ejecutar el reclutamiento y la selección de directivos, para luego a partir de los resultados derivados de una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), así como de la Evaluación del Rendimiento, ratificar o bien identificar brechas existentes entre el perfil del directivo actual con el perfil deseado. Finalmente, considerando las brechas subsanarlas mediante capacitación permanente que permita desarrollar las capacidades directivas para un mejor progreso en la carrera funcionarial.

Lo anterior permitirá una mejora en la gestión directiva que deberá reflejarse en la calidad del servicio que se brinda al ciudadano/a costarricense y que se espera impacte en la satisfacción de los servicios recibidos. Además,

Con base en el modelo de cita, se desarrollarán las

## Esquema Modelo de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el Régimen de Servicio Civil



**Fuente:** Reelaboración del Área Desarrollo Estratégico, a partir del diagrama base del Equipo Técnico de Fortalecimiento Directivo, Junio 2016.

siguientes acciones propias de los subsistemas de GRH vinculados con las áreas sustantivas de la DGSC:

Subsistema de GRH	Área de la DGSC	Otras Áreas Relacionadas	Producto o resultado
Organización del Trabajo	Salarios e Incentivos (Organización del Trabajo) y Carrera Docente (Análisis Ocupacional)	Reclutamiento y Selección de Personal CECADES, Gestión de RRHH	Diseño del perfil de capacidades directivas
Gestión del Empleo	Reclutamiento y Selección Personal, y Carrera Docente	Salarios e Incentivos (Organización del Trabajo)	Esquema de Reclutamiento y Selección de los directivos públicos
Gestión del Desarrollo	CECADES	Gestión RRHH (Rendimiento) Salarios e Incentivos (Organización del Trabajo)	Programa modular para la capacitación y desarrollo del personal directivo
Gestión del Rendimiento	Gestión de Recursos Humanos	CECADES, Salarios e Incentivos (Organización del Trabajo)	Modelo de Evaluación del Rendimiento del personal directivo

El desarrollo del modelo inicia con el perfil de capacidades directivas, cuya elaboración dependerá del trabajo coordinado del Área de Salarios e Incentivos (Organización del Trabajo) con las áreas de Carrera Docente, Gestión de Recursos Humanos, CECADES, y Reclutamiento y Selección de Personal.

Con base en el perfil de capacidades directivas, Reclutamiento y Selección de Personal fundamentará un Esquema de Reclutamiento y Selección de Directivos, el Área de Gestión de Recursos Humanos un Modelo de Evaluación del Rendimiento para personal directivo, y el CECADES elaborará un programa modular de capacitación y desarrollo, dirigido a los directivos públicos actuales y futuros del Régimen de Servicio Civil, previa determinación de brecha.

A Reclutamiento y Selección y Carrera Docente, le corresponde velar por la idoneidad permanente de los directivos públicos, fijando las bases de selección requeridas con fundamento en el perfil de capacidades de la función directiva y aplicando los instrumentos pertinentes de medición, en los periodos que al efecto defina la DGSC.

Los resultados que aporte el área de Gestión de Recursos Humanos en materia de gestión del desempeño, serán insumos de realimentación para que el Área de Reclutamiento y Selección de Personal, Carrera Docente y CECADES, ajusten las acciones e instrumentos vigentes para la medición de la idoneidad permanente, y la capacitación y desarrollo directivo, respectivamente.

### 5.6.1. Política de Modelo de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el Régimen de Servicio Civil

La Política de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el Régimen de Servicio Civil debe revelar lo que la institución cree y considera necesario para el fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el RSC, así como para el cumplimiento de la misión y estrategia

institucional a efecto que integre los principios rectores y el despliegue de los mismos hacia el SIGEREH.

En este ámbito, resulta fundamental que se declare cuáles serán las definiciones estratégicas institucionales, que se relacionan con lineamientos o ideas con las cuales se conduce la organización, pudiendo contemplar la visión, misión y el Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva. A su vez, es clave declarar los valores que ha definido y comparte la institución, ya que representan las convicciones y conductas acordadas por las personas que colaboran y se desempeñan en ella, para poder obtener los objetivos establecidos, así como definir cuál es el valor y la importancia de las personas en la institución.

Por otra parte, es fundamental declarar los objetivos o propósitos de la política considerados como la ruta que contempla ésta para las personas de la institución. En este ámbito de estructura, también surge como relevante declarar las directrices o políticas específicas en relación al fortalecimiento de la Función Profesional Directiva. Todo ello relacionado a los componentes propuestos dentro del Modelo.

En resumen, la propuesta de política para el personal directivo, está declarada de la siguiente manera:

“La Dirección General de Servicio Civil, se compromete a dotar a las instituciones del gobierno central de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, impulsando su desarrollo profesional y mejorando sus competencias mediante la articulación de estrategias que favorezcan la profesionalización de los puestos directivos del Régimen de Servicio Civil, contribuyendo con la eficiencia en la Administración Pública”

No obstante, se plantea la posibilidad de generar políticas específicas para cada componente del Modelo, según los mismos se vayan desarrollando, previa valoración del director de la dependencia responsable del componente respectivo.

### 5.6.2. Definición del perfil de capacidades del personal directivo

Un componente esencial del modelo de fortalecimiento de la Función Profesional Directiva es la definición de un perfil de capacidades, en el que se describan con precisión las distintas características, conocimientos y habilidades requeridas por quienes ejercen los cargos directivos. Es necesario, por tanto, establecer “un Perfil de Gerente Público para el Régimen de Servicio Civil y un adecuado sistema de evaluación profesional, el cual periódicamente permitirá direccionar el programa de Capacitación y Desarrollo que deberán llevar a cabo los gerentes públicos.” (Romero, 2014: 16)

Los subsistemas involucrados en el diseño de este perfil son Gestión de la Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento y Gestión del Desarrollo. En el contexto estructural de la Dirección General de Servicio Civil, lo anterior supone la participación de las áreas de Salarios e Incentivos (Organización del Trabajo, Carrera Docente, Gestión de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal y CECADES.

Desde el punto de vista teórico, en el diseño de un perfil de capacidades directivas hay que considerar como punto de partida la esencialidad de la función directiva, es decir, el arte de dirigir. En su sentido fundamental, esta capacidad de dirigir no depende estrictamente del conocimiento particular sobre un área técnica determinada, pues el encargado de dirigir personal lo hará bien en cualquier campo, siempre que posea y sepa aplicar los conceptos, habilidades, procedimientos y los fundamentos necesarios para ejercer liderazgo. De ahí que, puede afirmarse que el campo primordial en el que el directivo debe ser experto, es precisamente en el de liderar personal.

Por consiguiente, en la definición de un perfil directivo, es sumamente importante centrar la atención en la persona misma, valorando su logos (pensamiento), su pathos (emociones) y su ethos (valores éticos). De un adecuado balance de estos tres elementos depende el éxito en la función directiva.

Para este enfoque centrado en la persona del directivo, resulta ilustrativo señalar de manera sucinta, el planteamiento de Peter Senge, en su teoría de “Las cinco disciplinas”, a través de las cuales se parte desde un tema de la persona misma, avanzando por la concepción que cada individuo tiene de las cosas; la visión del sujeto y su visión compartida, lo cual le permitirá al directivo integrar la visión y el propósito de esta visión que es lo más importante y que caracteriza a los equipos de trabajo inteligentes; la construcción y valoración del trabajo en equipo y la búsqueda por desarrollar un equipo de trabajo a partir del aprendizaje; y por último, el pensamiento sistémico, en cuyo caso se logran fortalecer las diferentes interrelaciones y la visión personal, del equipo y la organizacional son compartidas y conectadas entre sí, maximizándose los esfuerzos.

Cada uno de estos constructos (disciplinas) se aborda en forma específica a continuación.

#### • Maestría personal

“Maestría personal” es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. Las personas que tienen un alto nivel de maestría personal con las que continuamente pretenden alcanzar los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización en aprendizaje.

Las organizaciones burocráticas no están diseñadas para satisfacer las necesidades de las personas, como autoestima y autorrealización. Los problemas en las empresas continuarán hasta que las organizaciones comiencen a abordar estas necesidades.

Las personas que tienen alto nivel de maestría personal viven en un continuo aprendizaje. La maestría personal no es algo que se posee. Es un proceso. Es una disciplina que dura toda la vida. Estas personas son muy conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento, y sienten una profunda confianza en sí mismas.

Peter Senge define la maestría personal como la disciplina de clarificar y profundizar continuamente en nuestra visión personal, aquella que nos permite focalizar nuestras energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente.

Características:

- La gente con un alto dominio personal vive en continuo aprendizaje.
- La autoestima genera confianza y la creatividad necesaria para afrontar nuevos desafíos.
- No hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje personal.
- Hay que partir siempre del potencial de la gente.
- La gente con alto dominio expande su actitud continuamente para crear los resultados que buscan.
- Abordar la vida en forma creativa no sólo reactiva.
- Clarifica lo que es personalmente importante y se aprende a ver la realidad con mayor claridad.
- Concentrarse en el resultado deseado es habilidad clave.
- Hay que lograr una integración de razón e intuición.

#### • Modelos mentales

Los modelos mentales son la concepción que tenemos sobre un determinado hecho. No solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar. Los modelos mentales afectan lo que hacemos debido a que nos hacen ver las cosas de diferente manera.

El problema de los modelos mentales no radica en que sean correctos o erróneos.

Por definición, todos los modelos son simplificaciones. El problema surge cuando los modelos mentales son tácticos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia.

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes. Los modelos mentales más cruciales de toda organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos

modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable.

Características:

- Los Modelos Mentales son imágenes internas profundamente arraigadas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.
- Representan los puntos de vista que tiene cada uno sobre el mundo, incluyendo supuestos explícitos o implícitos.
- Pueden ser cosas muy sencillas –simples generalizaciones– o teorías muy complejas.
- Pueden impedir el aprendizaje o pueden facilitarlo.
- Suponen aprendizaje de actitudes nuevas e implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica esas actitudes.
- Abarcan actitudes empresariales (aprender lo que se necesita) y cuestiones
- interpersonales, pues conllevan un aprendizaje generativo (indagar, reflexionar), no simplemente adaptativo.
- “Salto de abstracción” que nos lleva fácilmente a las generalizaciones sin verificarlas: la suposición se convierte en hecho.

#### • Construcción de una visión compartida

La visión personal nace por dentro. La mayoría de los adultos tienen poco sentido de una visión real. Tenemos metas y objetivos, pero estos no son visiones. Cuando les preguntan qué desean, muchos adultos hablan de aquello de lo que quieren liberarse. Esas letanías de “visiones negativas” son un triste lugar común, aun entre gente de mucho éxito. Constituyen el subproducto de una vida entera de adaptación, de afrontar contratiempos, de resolver problemas.

Una visión real no se puede comprender al margen de la idea de propósito. Nadie puede demostrar ni refutar la afirmación de que los seres humanos tienen un propósito. Sin embargo, “visión” no es lo mismo que “propósito”. “Propósito” es similar a “dirección”, a un encabezamiento

general. La “visión” es un destino específico, la imagen de un futuro deseado. El “propósito” es abstracto. La “visión” es concreta.

El “propósito” es “afinar la capacidad del hombre para explorar los cielos”. La “visión” es “un hombre en la Luna a fines de los años 60”. El “propósito” es “ser todo lo que puedo ser”, “excelencia”. Una visión sin propósito, sin vocación, es sólo una buena idea.

#### Características:

- Si la visión es el ideal, la imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro, compartirla es lograr el compromiso de todos frente a ella, para que pueda ser realidad.
- Hay que buscar una coincidencia entre la visión corporativa y la visión personal en el trabajo.
- La visión está íntimamente ligada a los valores, a la razón de ser (misión) y a aquello hacia donde apunta la actividad (metas).
- Es el vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares y concentra las energías para el aprendizaje.
- “No importa lo que la visión es sino lo que la visión logra”.
- La visión y el propósito compartidos caracterizan a los equipos inteligentes.
- Marca un objetivo general a largo plazo digno del compromiso.

#### • Aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos.

La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero

sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común, y las energías individuales se armonizan. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos. Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencial al equipo.

La disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica. El proceso por el que aprenden los equipos consiste en una oscilación continua entre la práctica y el desempeño.

#### Características:

- El aprendizaje individual es importante pero lo es más el aprendizaje en equipo, porque en este tipo de organización actúan básicamente los grupos de trabajo.
- En un equipo tiene que haber muchas más posibilidades a la hora de resolver problemas, buscar nuevas salidas, diseñar estrategias.
- En los equipos se suma el potencial intelectual de quienes los integran, pero también sus demás habilidades y su fuerza emocional.
- Ver cómo otros manejan los procesos, y participar de su experiencia y de sus reflexiones es un medio poderoso de incrementar el propio conocimiento para hacer mejor las cosas.

#### • Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas. Es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular.



Senge considera al pensamiento sistémico la quinta disciplina, porque es la piedra angular conceptual de las cinco disciplinas de aprendizaje. Todas se relacionan con un cambio de enfoque: ver totalidades en vez de partes. Sin pensamiento sistémico no hay incentivos ni medios para integrar las disciplinas de aprendizaje, una vez que se introducen en la práctica. Como quinta disciplina, el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.

Características:

- Las organizaciones del futuro tomarán sus decisiones no basadas en el pensamiento lineal sino en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio.
- Disciplina de crear visiones compartidas, no de reaccionar ante los cambios sino de hacerlos.
- Aprender a crear la realidad mediante las propias acciones y objetivos.
- A través de los equipos inteligentes se aborda la realidad compleja mucho mejor que la forma tradicional crítica o de rutina defensiva.
- Se facilita el análisis objetivo y desapasionado de los problemas complejos.
- Es cómo aprender a hablar todos en un nuevo lenguaje.
- El pensamiento sistémico en una organización de aprendizaje tiene como prerrequisito la disciplina del trabajo en equipo. Por eso aquí se enumeraron primero los equipos inteligentes.
- El aprendizaje se da a nivel individual, de equipo y organizacional. Cuando los modelos mentales salen a la superficie, son reconocidos, cambiados y participados.
- El aprendizaje se acelera y se alinea cuando la visión personal, del equipo y la organizacional son compartidas y conectadas entre sí.

El análisis de estas cinco disciplinas propuestas por Senge, evidencia que muchos de sus postulados coinciden con los contenidos del programa dirigido a las jefaturas del Régimen de Servicio Civil costarricense, cuya última versión se impartió en año 2003. Según Ramírez (1993), dicho

programa surgió en el decenio 1970 bajo el nombre de Jefatura Administrativa, variando luego a Administración para Jefaturas (1983). Posteriormente, en el año 2000, el programa fue reestructurado bajo el concepto de Gerencia Pública, un Enfoque de Gobernabilidad.

Por otra parte, es necesario considerar los cambios y paradigmas culturales en los que tiene lugar la función directiva. Según ello, el concepto tradicional de directivo ha variado y, como bien señala Loaiza (2004:262), este ya no corresponde al de “...un ejecutivo que se sienta tranquilamente a controlar, sino que depende de mucha gente, además de los subordinados, con quienes debe crear relaciones recíprocas; que necesita aprender cómo negociar, discutir y llegar a compromisos; y la de alguien que, a medida que asciende en la jerarquía, vive en un mundo político donde debe aprender a influir sobre otras personas distintas a los subordinados, a maniobrar y a conseguir apoyo para lo que quiere hacer”

Las de innovador e integrador, son según Loaiza, dos capacidades prioritarias que debe poseer del directivo, en la medida que de ellas depende la flexibilidad para diseñar nuevos sistemas y dirigir el cambio. La capacidad innovadora está orientada a los resultados y al desarrollo de nuevas políticas para estimular la acción; la integradora corresponde a la habilidad para negociar, para clarificar los papeles organizacionales y asegurar que la visión del innovador se traslade y comunique en términos que tengan sentido en distintos contextos organizacionales

Otro tema medular, en concordancia con la perspectiva que se viene analizando para un perfil de capacidades directivas, es el axiológico. En tal sentido, el desarrollo profesional directivo implica la temática de lo “esencialmente humano” en la que entran en juego los valores y el desarrollo personal.

Es necesario, identificar y desarrollar un cúmulo de habilidades y capacidades en los Directivos del Régimen de Servicio Civil, que permitan contar con un pronóstico exitoso de los funcionarios que ocuparán los cargos de directivos

dentro de las diferentes estructuras ocupacionales de las instituciones que integran dicho Régimen. Para ello se requiere, desde luego, previamente el diseño de un perfil con las capacidades más relevantes de la función directiva pública, según se propone en este modelo. Como se verá más adelante esta construcción depende de una labor conjunta y coordinada de varias áreas de la Dirección General de Servicio Civil.

Según Aranguren William (2009:14) en general el perfil del gerente, requiere una connotación social, por tanto se le llama directivo público, gerente social, evidentemente dependerá del campo de acción en el cual ejerce el directivo público, que por lo general se relaciona con problemas sociales tales como el empleo, la salud, la infraestructura del país, etc.

Debe poseer lo siguiente:

- Capacidad para gerenciar lo complejo: por cuanto algunas veces lo debe hacer en un ambiente de incertidumbre y turbulencia.
- Orientación hacia la articulación social: ya que le corresponde promover la participación social de la institución en la cual labore, es decir, que las iniciativas y propuestas surjan de los actores.
- Capacidad para la concertación: se hace necesario identificar puntos comunes, iniciativas interinstitucionales, resistencias y resolverlas, implementando estrategias a través del logro de acuerdos y consensos.
- Habilidades tecnológicas: debe ser capaz de innovar con pensamiento estratégico, e implementar modelos organizacionales avanzados, crear condiciones organizacionales favorables para su gestión y potencializar la participación de todos.
- Convencido por el compromiso: debe estar comprometido con las metas nacionales e institucionales, es decir creer en ellas.
- Habilidades de comunicación para interactuar con el medio político, para negociar oportunidades y fortalecer iniciativas institucionales.

Es así que el gerente que se desenvuelve dentro de las relaciones interorganizacionales, debe poseer un grado de libertad importante para moverse eficientemente dentro del ambiente.

Además de la formación del área profesional de su competencia para ocupar el cargo, el gerente social deberá tener amplios conocimientos sobre la problemática social y política del país, sobre el sector público, deberá tener un manejo estratégico del contexto, manejo del instrumental técnico, familiaridad con las fuentes de información social, además de la formación directiva propiamente dicha (Machado, 1992).

### 5.6.3. Programa modular de capacitación y desarrollo de capacidades directivas

Una estrategia fundamental del presente modelo de fortalecimiento de la Función Profesional Directiva, es la propuesta de un programa modular para la capacitación y el desarrollo de los directivos públicos, cuyos ejes temáticos deben trazarse a partir de las siguientes consideraciones teóricas.

Las características de los directivos públicos deben ser estudiadas con sumo cuidado, en diferentes procesos de la gestión de los recursos humanos, pero considerando, además, el entorno cultural y político de la Administración Pública.

Es importante entonces, determinar el perfil de gerente público que requiere el Régimen de Servicio Civil, iniciando con la persona misma que es ese directivo público, abstrayendo sus capacidades esenciales, a partir de la multiplicidad de teorías, provenientes de múltiples autores de nivel mundial y, particularmente, de Latinoamérica.

Del tal manera, que su especialización responda a las exigencias del mundo contemporáneo, con conocimiento de las teorías administrativas y tendencias de la gerencia pública.

Es evidente que la acción educativa promovida desde la Dirección General de Servicio Civil y que se ha venido reseñando, con sus cambios y variantes de enfoque, tuvo su impacto positivo en el desarrollo de capacidades directivas, en la medida que su estructura curricular fue pensada, precisamente, para aquellos segmentos funcionariales que asumían cargos de jefatura, pero carecían de una base académica específica en temas relacionados con la función directiva (gerencia, liderazgo y principios de administración) y el entorno jurídico, estatal y administrativo en el que estaban insertas sus funciones.

Un aspecto de alta relevancia en la implementación de esta estrategia de formación y desarrollo de habilidades directivas, fue el sentido de articulación que tuvo con las exigencias, requisitos y características de la estructura de clasificación de puestos del Régimen de Servicio Civil, aspecto que permitió que la formación y desarrollo de habilidades directivas se convirtiera en un elemento específico e indispensable del perfil ocupacional de los puestos con responsabilidades directivas. De tal manera que, tales puestos solo podían ser ejercidos por quienes hubieran cumplido con el respectivo programa de capacitación (Ramírez, 2014).

En este orden de ideas el programa modular de capacitación, debe contemplar una sólida formación integral que permita al profesional del RGS, tener una visión científica, humanista y ética, con sentido de responsabilidad profesional, familiar y social, debe ser además de líder, creativo.

Otro referente importante de considerar en relación con los contenidos de un programa modular para la capacitación y desarrollo de directivos, son los constructos utilizados por el sistema general de evaluación del desempeño para el Régimen de Servicio Civil, en cuyo caso, el desempeño en los cargos directivos, se evaluaba y calificaba con base en los siguientes factores cualitativos: Planeamiento y organización, toma de decisiones, seguimiento y solución de problemas, comunicación, responsabilidad, liderazgo y negociación.

Asimismo, en los modelos institucionales de evaluación del desempeño, diseñados con apego a los lineamientos técnicos de la Dirección General de Servicio Civil, prevalece igualmente esta particularización de criterios para la evaluación de los funcionarios directivos.

A las consideraciones anteriores, hay que agregar la orientación filosófica propuesta en las Cartas promovidas por el Centro de Administración para el Desarrollo (CLAD), en materia de profesionalización de la administración pública iberoamericana, de las cuales se pueden extraer algunos criterios orientadores como los siguientes:

**• Carta Iberoamericana de la Función Pública**

- a) La preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos.
- b) La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público
- c) La responsabilidad de los funcionarios por el trabajo realizado y sus resultados.
- d) Observancia de principios y valores éticos en el servicio público: transparencia, objetividad, vocación de servicio, imparcialidad, honradez, principios y valores constitucionales.
- e) La responsabilidad de los directivos públicos por la gestión de las personas a su cargo.
- f) Promoción de la comunicación, la participación, el diálogo y el consenso orientado al interés general.
- g) Impulso de políticas activas dirigidas a favorecer la igualdad de género, la protección e integración de las minorías, evitando toda forma de discriminación.
- h) Eficacia, eficiencia y efectividad de la acción pública.

**• Código Iberoamericano de Buen Gobierno**

- a) Respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona humana.
- b) Búsqueda permanente del interés general.
- c) Aceptación explícita del gobierno del pueblo y la igualdad política de todos los ciudadanos y los pueblos.

- d) Respeto y promoción de las instituciones del Estado y la justicia social.
- e) Promoción de la participación ciudadana, equidad, inclusión social y lucha contra la pobreza.
- f) Respeto a los derechos humanos, los valores, el sistema democrático y el Estado de Derecho.
- g) Protección del patrimonio cultural y el medio ambiente.
- h) Trato digno y respetuoso a los funcionarios públicos.
- i) Evaluación permanente de políticas y programas para asegurar el rendimiento y la eficacia.

#### • Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico

- a) Construcción de una sociedad de información y conocimiento, inclusiva, centrada en las personas y orientada al desarrollo.
- b) Desarrollo e implementación del gobierno electrónico.
- c) Acceso a la sociedad de la información y del conocimiento mediante el establecimiento del gobierno electrónico.
- d) Reconocimiento por parte del Estado del derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con sus gobiernos y administraciones públicas.

#### • Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

- a) Participación ciudadana en la gestión pública como derecho y como responsabilidad cívica.
- b) Fomento de la participación ciudadana.
- c) Educación para participación ciudadana.
- d) Respeto a la diversidad y no discriminación en los procesos de participación ciudadana.
- e) Promoción de la adaptación y la universalización del acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- f) Creación, mantenimiento y correcto funcionamiento de las instituciones y mecanismos que posibiliten el ejercicio del derecho de participación ciudadana en la gestión pública.

En conclusión, de conformidad con los referentes teóricos y los elementos contextuales delimitados por la

filosofía y doctrina de los documentos de cita previa, se propone como programa modular dirigido a la capacitación y desarrollo de capacidades directivas, en el Régimen de Servicio Civil, una estructura curricular integradora, centrada en las capacidades de carácter directivo y su entorno cultural y político. Este programa estará bajo la rectoría de la Dirección General de Servicio Civil, específicamente, del Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES), pero su ejecución requerirá de alianzas de cooperación interinstitucional, incluyendo la participación de las entidades de educación superior.

#### 5.6.4. Establecimiento de un diseño específico de carrera funcional directiva

##### • Sustento filosófico

La Carta Iberoamericana de la Función Pública señala la necesidad de establecer un diseño específico de carrera funcional directiva, diferenciado del resto de cargos regulados por el sistema de Servicio Civil; al efecto indica:

“La naturaleza de la función directiva pública exige, para la garantía de su profesionalidad, regulaciones específicas. Estas regulaciones deben definir el universo de cargos que se consideran de dirección pública profesional, delimitándolos tanto de las funciones políticas como de los puestos reservados a los miembros de la función pública o servicio civil ordinario. Tales normas serán de aplicación a la provisión de cargos directivos por personas provenientes de la función pública, así como, en su caso, a la incorporación de directivos procedentes de otros ámbitos.” (2012:40)

En tal sentido, se considera que para un sistema de servicio civil resulta fundamental desarrollar capacidades de alta gerencia pública, especialmente en aquellos niveles funcionariales situados entre lo técnico y lo político. Para el caso del sistema clasificado de puestos regulado por la DGS, estos niveles corresponderían a las clases de Gerente de Servicio Civil 1, 2, 3 y las de Directores Generales.

Al respecto, Fernández Toro (2007:41) señala: “Este sector es el que ha evidenciado problemas de consolidación por su alta rotación y, por ende, debilitando las funciones gerenciales en los Estados de nuestra región. Para este sector de liderazgo no exclusivamente político habría que crear una normativa especial de carrera gerencial”.

Sin embargo, desde un punto de vista prospectivo, es fundamental considerar las acciones de capacitación y desarrollo directivo bajo un concepto de integralidad sistémica. En tal caso, para un desarrollo efectivo de una carrera directiva pública, dentro del Régimen de Servicio Civil, conviene iniciar con aquellas clases de nivel profesional que anteceden, en el escalafón ocupacional, a las clases directivas de nivel superior. De acuerdo con ello, el modelo propuesto incluye también profesionales de menos nivel, clasificados a partir de las clases Profesional 3 y Profesional Bachiller Jefe 1.

**• Sustento normativo**

El marco estatutario del Régimen de Servicio Civil y la normativa conexas, no poseen un articulado específico dirigido a regular sistémicamente la carrera del personal de nivel directivo, sin embargo, existen algunas normas que permiten dar sustento jurídico a determinadas acciones estratégicas dirigidas a fortalecer el desempeño directivo, tanto desde la perspectiva de la formación y la capacitación, como desde la carrera administrativa.

Los vacíos más evidentes aparecen en la gestión del empleo y la gestión del rendimiento. Por un lado, la carrera directiva no aparece deslindada del principio de estabilidad dispuesto para el común de los funcionarios, situación que impide establecer un régimen diferenciado que permita seleccionar y nombrar al personal directivo por periodos determinados. Por otra parte, se requiere establecer regulaciones que sujeten la permanencia en los cargos a los resultados de la evaluación del desempeño, enfatizando, sobre todo, en las áreas más sensibles de las capacidades directivas.

En fin, pueden identificarse algunas normas que permitirían, al menos parcialmente, sustentar la profesionalización de la función directiva, considerada desde la perspectiva de un régimen especial de carrera funcionarial.

A continuación se enuncian las que se consideran más pertinentes para ello.

**• Carrera administrativa:**

**a) Estatuto de Servicio Civil (ESC)**

- a. Artículo 20: Condiciones para el Ingreso al RSC
- b. Artículo 22: Selección basada en pruebas de idoneidad
- c. Artículo 24: Ascensos de acuerdo con el artículo 33 del ESC
- d. Artículos 30 y 31: Periodo de prueba
- e. Artículo 33: Ascensos con base en las calificaciones periódicas de servicios, antigüedad y cualesquiera otros factores
- f. Artículo 36: Traslados a clases de grado inferior por incapacidad o deficiencia en el desempeño del cargo.

**b) Reglamento del Estatuto de Servicio Civil**

- a. Artículo 9, incisos c, e y f): Condiciones y requisitos para el ingreso al RSC.
- b. Artículo 20: Condiciones para el ascenso a clases de grado inmediato superior
- c. Artículo 21: Ascensos por “concurso internos”.
- d. Artículo 27, inciso f): Descenso por consecuencia de incapacidad o deficiencia en el desempeño del cargo, según el resultado de la calificación periódica del desempeño.
- e. Artículo 43: Usos de la evaluación del desempeño para ascensos, capacitación, eficiencia y reducción forzosa de personal.

### • Capacitación y desarrollo

#### a) Estatuto de Servicio Civil

- a. Artículo 13, inciso e): Promoción de programas de capacitación y desarrollo de supervisores, jefes y directores.
- b. Artículo 37, inciso d): Licencias para asistir a cursos de estudio.
- c. Ley de Licencias para Adiestramiento de Servidores Públicos (No. 3009) y su Reglamento (Decreto Ejecutivo No. 17339-P)

#### b) Reglamento del Estatuto de Servicio Civil:

- a. Artículos 37 y 38: Licencias para capacitación y estudios, incluyendo posgrados.
- b. Artículo 43: Usos de la evaluación del desempeño para ascensos, capacitación, eficiencia y reducción forzosa de personal.

### • Articulación del diseño específico de carrera funcional directiva

El diseño específico de carrera funcional directiva incluye la selección, evaluación y desarrollo de carrera del personal directivo, con base en la valoración y medición del mérito.

Los subsistemas implicados en este diseño específico de carrera funcional directiva, son primordialmente gestión del empleo (Reclutamiento y Selección), organización del trabajo (Gestión de Recursos Humanos), gestión del desarrollo (CECADES) y gestión del rendimiento (Gestión de Recursos Humanos). Para efectos de la Dirección General de Servicio Civil, se requiere la participación coordinada de las áreas Gestión de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, y Capacitación y Desarrollo (CECADES).

- a) Organización del trabajo: Diseño del perfil de capacidades directivas
- b) Gestión del empleo: Selección de personal directivo,

participación en el diseño del perfil de capacidades directivas y evaluación del desempeño.

- c) Gestión del desarrollo: Capacitación y desarrollo del personal directivo y participación en el diseño del perfil de capacidades directivas.
- d) Gestión del rendimiento: Evaluación del desempeño del personal directivo.

## 6. PERSPECTIVAS Y POSIBILIDADES DEL MODELO

6.1. Ampliar la cobertura del Proyecto de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el Régimen de Servicio Civil, a otras entidades externas al Poder Ejecutivo

Es necesario ampliar la cobertura del Proyecto de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el RSC, a entidades externas del Poder Ejecutivo, se recomienda en este caso, primeramente realizar un diagnóstico de necesidades, a efecto de establecer prioridades, es decir identificar instituciones que presentan mayores debilidades directivas, a efecto de que éstas puedan ser atendidas con mayor urgencia; desde luego esto se hará conforme a posibilidades de recursos Institucionales.

Lo anterior, por cuanto, la mejora directiva es un factor que debe impactar a nivel integral en la Administración Pública costarricense, y si bien la DGSC estaría trabajando ya el fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el RSC, el impacto debiera proyectarse a nivel país.

### 6.2. DEFINIR LA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE APLICAR EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN PROFESIONAL DIRECTIVA A PUESTOS DE CONFIANZA EN EL RSC

Las clases de puesto directivos, contienen diversos niveles clasificatorios, siendo así que los puestos del más alto nivel ejecutan sus labores, en el contexto administrativo,

técnico, político, sin poder en ningún caso desligarse de uno u otro, pues esta es la característica más permanente de éstos puestos, de modo que el fortalecimiento de competencias directivas resulta para estos puestos, sumamente importantes.

Por otro lado, las implicaciones por la ejecución e implementación de políticas públicas es aún mayor, así las cosas resulta evidente la necesidad de fortalecer al personal directivo a fin de que cuenten con las competencias necesarias, para ejecutar su trabajo efectiva y eficientemente.

Se recomienda analizar, si es necesario en el futuro, realizar ajustes al proyecto antes, de proceder a ampliar su rango de cobertura a puestos de confianza según la naturaleza de estos puestos.

6.3. Definir la importancia y necesidad de aplicar el Proyecto de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva a otros subsistemas de GRH:

El presente proyecto se estará enfocando en los subsistemas de Gestión de Organización del Trabajo, Empleo, Rendimiento y Desarrollo, sin embargo dado que el sistema es integral, deberá valorarse los términos en los cuales impacta al subsistema de Relaciones Humanas y Sociales, la Planificación de los RRHH, y el subsistema de Compensación.

## A MANERA DE CIERRE TRANSITORIO

El Equipo Técnico se siente sumamente complacido, al entregar el presente proyecto a la DGSC por cuanto representa un tema relevante para ella como rectora de la Gestión del Recurso Humano y para el país mismo, como medio responder a los desafíos del artículo 191 de la Constitución Política, y otros estudios internacionales, que subrayan la debilidad en el liderazgo de los directivos públicos, insistiendo en la urgencia de resolver este pendiente, como medio para transformar la Administración Pública Costarricense.

Así, los desafíos irresueltos en el tema de fortalecimiento de la Función Profesional Directiva, tiene que ver con la inclusión y el desarrollo en cada uno de sus componentes, de temas medulares como, entre muchos otros:

- Cultura de lo público.
- Cultura de la gerencia del talento humano.
- Cultura de la gerencia y la gestión por resultados.
- Cultura de la rendición de cuentas.
- Cultura de la medición gerencial.
- Cultura del control gerencial.

Para lograr esa incursión en el personal directivo y, por extensión, en la gestión pública, es requerida la aplicación de programas de acción para resolver problemas públicos sobre satisfacción de necesidades sociales, y que implica cambiar o afectar situaciones que normalmente inquietan a los ciudadanos, a través de la ejecución de políticas públicas; entonces el éxito o no de una política pública está determinada, entre otros, por la implementación de acción es sobre esa población funcional específica. He ahí la razón que fundamenta el presente proyecto

Es así como actualmente, los directivos públicos en el RSC y, en fase posterior, en la Administración Pública costarricense, deben fortalecer el liderazgo que están obligados a ejercer en las instituciones públicas como actores y responsables directos de la gestión de los cambios culturales necesarios. No existe otra posibilidad para cambiar la forma en que se gestiona, sino en la que median las competencias, la actitud, el interés y el compromiso de las personas que trabajan en la organización y que tiene que ver con la forma de hacer gerencia, transformando estructuras y cambiando esquemas de pensamiento, creando cultura sobre una efectiva Gestión del Recurso Humano para transformar la gestión pública costarricense.

Además de lo anterior, está claro que hace falta el apoyo político no sólo a nivel institucional sino externo, así como es imprescindible el trabajo conjunto de áreas a mediante los equipos conformados para hacer avanzar este proyecto, incluyendo el apoyo logístico, tecnológico, financiero, a fin

de dar solvencia y sostenibilidad al mismo. El compromiso, la seriedad en el cumplimiento de los productos por etapas, la disposición para ofrecer insumos a los subsistemas definidos en el presente proyecto, serán determinantes para el buen éxito del mismo, pero sobre todo para formular cambios profundos en la gestión pública, no sólo en instrumentos normativos sino técnicos.

Históricamente en la DGSC, los proyectos estratégicos inician sin sustento financiero, por cuanto presupuestariamente los montos asignados a la institución son siempre insuficientes (90% para planillas y 10% para gastos de operación), de modo que deberán valorarse a futuro acciones de cooperación o proyectos de inversión-MIDEPLAN (para la implementación de módulos de capacitación, opción que no permite incluir otras fases del proyecto), que fomenten la búsqueda de nuevas opciones de financiamiento, a fin de que el esfuerzo que hoy está plasmado en este documento cuente con la plataforma que le permita ser impulsado como uno de los mejores productos que la DGSC entrega a la sociedad costarricense, para resolver la problemática relativa a la efectividad de la gestión de las instituciones del gobierno central.

Como se ha mencionado incansablemente durante las fases de conceptualización de este proyecto, precisa del compromiso del Director General reconociendo que éste es una prioridad y una respuesta institucional al ciudadano a fin de que el Estado realice una gestión más efectiva a través de directivos públicos con un perfil adecuado a las demandas y exigencias actuales.

Este no sólo es un proyecto más, es un proyecto novedoso que por trabajarse por primera vez en la DGSC y responder a un clamor generalizado en todo el país y fuera de él, lo convierte en prioridad irrefutable en el tanto apunta al fortalecimiento del liderazgo directivo de la gestión pública de cara a apuntalar el desarrollo nacional y la mejora de la calidad de vida de todo el país.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

- AECID-FLACSO-SICA (2009): **Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles en Centroamérica y la República Dominicana. Plan Regional para el Fortalecimiento y Modernización de los Servicios Civiles y la Función Pública en Centroamérica y la República Dominicana.**
- AECID-FLACSO (2012): **Segundo Barómetro de la profesionalización de los servicios civiles en Centroamérica y la República Dominicana. Plan Regional para el Fortalecimiento y Modernización de los Servicios Civiles y la Función Pública en Centroamérica y la República Dominicana.**
- Aninat, Cristóbal (2011). **Principios para un buen modelo de administración de directivos públicos.** Facultad de Economía y Empresa, Universidad Diego Portales. Tomado de:  
[http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/cristobal\\_aninat\\_seminario\\_inter\\_adp.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/cristobal_aninat_seminario_inter_adp.pdf)
- Barzelay, Michael (2001). **“La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos”**, publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 19: Caracas, febrero 2001.
- Basanta, Elisa y otros (2002). **“La ética dialógica de Apel y su influencia en la educación”**. Revista del Instituto de Investigaciones de Psicología. Año 7, no. 1 (pp. 7-25).
- Bautista, Daniel Ricardo (2013). **Perfiles con criterios rígidos en la función pública para la gerencia de las entidades del Estado.** Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bolaños Garita Rolando (2010). “Los cuadros gerenciales en la administración pública: un primer acercamiento teórico-jurídico”. **Revista de Ciencias Económicas** 28-No. 1: / 143-166 /
- Bolaños Garita Rolando (2011). “Los cuadros gerenciales en la administración pública: un segundo acercamiento sobre capacitación, formación y otras cuestiones”. **Revista de Ciencias Económicas** 29-No. 2: 2011 / 249-269 /
- Cabrero, Enrique (1997). **Del administrador al gerente público.** México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- CLAD (2009). “Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública”, en Revista de Servicio Civil, San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, No. 27, diciembre 2010, pp. 77-92.
- CLAD (2007). “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, en: **Revista de Servicio Civil**, San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, No. 23, diciembre 2008, pp. 71-87.
- CLAD (2013). **Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública** (2013). Aprobada por el Consejo Directivo del CLAD en reunión presencial-virtual celebrada desde Caracas el 10 de octubre de 2013
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)-Dirección General de Servicio Civil (2012): **Carta Iberoamericana de la Función Pública.** San José, Costa Rica.
- CLAD (2008). “Código Iberoamericano de Buen Gobierno”, en **Revista de Servicio Civil**, San José, Costa Rica Dirección General de Servicio Civil, No. 23, diciembre 2008, pp. 31-36.
- Cortina, Adela (200). **Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica.** Sexta edición. Madrid: Editorial Tecnos, S.A.

Declaración Universal de Derechos Humanos.

Duque, Fernando (2006). **“El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo”**: Cuadernos EBAPE.BR. V. 4, no. 4, 2006. (www.ebape.fgv.br/cadernosebape)

Fernández Toro, Julio César (2007). **“Democratización del Liderazgo y la Función Pública en tiempos de Cambio”**, en: Revista de Servicio Civil, San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, No. 20-21, julio 2007, pp. 20-50.

Hernández, José M. (2006). “Algunas consideraciones sobre la función pública directiva”. **XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2002). **Guía de buenas prácticas de los gerentes de sistemas**. Lima: INEI.

Iturbe de Blanco (2007). **“Gestión Pública de alto nivel en los países latinoamericanos”**, en: Revista de Servicio Civil, San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, No. 20-21, julio 2007, pp. 9-19.

COSTA RICA (2005): Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública y su reglamento, San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.

Loaiza, G., Hernando (2004). **Estado, Gobierno y gerencia pública**. Bogotá., Colombia: Universidad Santo Tomás

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

Longo, Francisco (2014). **“Alta dirección pública y la reforma educacional” (El sistema de alta dirección**

**pública en Chile)**, en: XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, Ecuador, 11 – 14 nov. 2014.

Longo, Francisco (2004). “Servicio Civil y ética pública”, en: **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

Longo, Francisco (2006). **“Evaluación y gestión del rendimiento laboral en las Administraciones Públicas”**. Instituto de Dirección y Gestión Pública. ESADE Universitat Ramon Llull.

Meoño, Johnny (1982). **Administración Pública**. San José: Editorial Universidad de Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Modernización del Estado (2010). **Sector Público Costarricense y su organización**. San José, Costa Rica: MIDEPLAN, 2010.

Montaño, Yasid (sin año). **“Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas”** (sin año). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Ovares, Olga y Díaz, Magda (2012). **Educación moral para personas adultas en la función pública: Reflexiones para el Poder Judicial de Costa Rica**. Heredia, Costa Rica: Corte Suprema de Justicia. Escuela Judicial.

Oyarce, Héctor (2011). **Gerencia Pública** (presentación). ILPES/Naciones Unidas/CEPAL

Prats, Joan (2000). “Servicio Civil y Gobernabilidad democrática. La diversidad de fundamentos institucionales del sistema de mérito y la necesidad de diversos regímenes jurídicos y gerenciales para su eficiencia”. **Revista Iberoamericana de Administración Pública** (RIAP) N°1 de Julio-Diciembre 1998 INAP – Instituto Nacional de administración Pública, España 1998, págs. 21-68.

- Prats, Joan (2006). "Nueva Gestión Pública en América Latina". **Gobernanza. Revista Internacional para el Desarrollo Humano**. Edición 48. <http://www.iigov.org/gbz/article.drt?edi=572778&art=573981>
- Ramió, Carles (2001). "Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional". **Revista del CLAD Reforma y Democracia**. No. 21 (Oct.). Caracas., 24 p. separata
- Ramírez, Juvenal (1993). **Reestructuración del Curso Administración para Jefaturas**. San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil. Departamento de Capacitación de Personal, noviembre de 1993.
- Ramírez, Juvenal (2014). **Borrador preliminar de ponencia: Avances en el estudio e implementación de la función pública directiva**, para "XVII Foro de la Función Pública de Centroamérica, Panamá y República Dominicana" Ciudad de Guatemala, del 13 al 15 de mayo del 2014. San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, Centro de Capacitación y Desarrollo, abril 2014.
- Rivera V., Rosalba y Bejarano N., Rafael (2002). "**Gestión Pública, Gobernabilidad y Capacitación**", en: Revista de Servicio Civil. San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, No. 13, junio 2002, pp. 33-38).
- Robbins. Stephen P. (1999). **Comportamiento Organizacional**. México, D. F.: Prentice Hall, pag. 629.
- Romero, Gabriela (2014). **Modelo de fortalecimiento gerencial**. San José, Costa Rica: Dirección General de Servicio Civil, Centro de Capacitación y Desarrollo, diciembre 2014.
- Universidad de Viña del Mar (2005). "Actualizaciones para el desarrollo organizacional" **I Seminario**. Editora y compiladora Loreto Marchant. Viña del Mar: Noviembre 2005.
- Uvalle, Ricardo (2002). "Ponencia: Los fundamentos institucionales de la gestión pública". **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct.
- Dirección General de Servicio Civil (2017). **Revisión de las clases anchas e institucionales que deben ser consideradas en el Modelo "Fortalecimiento del Personal Directivo del Régimen de Servicio Civil"**. Informe SI-I-009-2017 28 de marzo del 2017



**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

*“Contribuyendo a la Gobernabilidad Democrática de Costa Rica desde 1953”*

San Francisco de Dos Ríos,  
125 metros este del templo católico.

Central telefónica (506) 2586-8300  
Apartado Postal 3177-1000 SJ  
[www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr)  
San José, Costa Rica