



# DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

## CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (CECADES)



### MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL INGRESO Y EJERCICIO DE PUESTOS DE DIRECCIÓN PÚBLICA (Versión 1)

Enero 2019

## TABLA DE CONTENIDOS

Tabla de contenidos .....	1	2.4 Diferentes tipos de autonomía .....	18
Ficha de créditos .....	2	2.5 El régimen municipal .....	19
Presentación .....	3	2.6 Instituciones autónomas .....	19
<b>TEMA 1</b>		<b>TEMA 3</b>	
<b>GENERALIDADES DEL ESTADO DE DERECHO COSTARRICENSE</b>		<b>NORMAS BÁSICAS PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA</b>	
Introducción .....	5	Introducción .....	20
1.1 Elementos del estado .....	5	3.1 Ley n° 6227: Ley General de la Administración Pública .....	20
1.2 Principios del estado de derecho .....	6	3.2 Ley n° 5525: Ley de Planificación Nacional .....	23
1.3 Fuentes del derecho y su jerarquización .....	6	3.3 Ley n° 8131: Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos .....	26
1.4 El régimen de derechos fundamentales .....	7	3.4 Ley n° 8292: Ley General de Control Interno... ..	30
1.5 División de poderes .....	7	3.5 Ley n° 8422: Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública ..	33
1.5.1 Poder Legislativo .....	8	3.6 Ley n° 7494: Ley de Contratación Administrativa .....	36
1.5.2 Poder Ejecutivo .....	12	3.7 Ley n° 8220: Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos .....	38
1.5.3 Tribunal Supremo de Elecciones .....	13	Bibliografía .....	39
1.5.4 Poder Judicial .....	14		
1.6 La jurisdicción constitucional .....	15		
Bibliografía .....	16		
<b>TEMA 2</b>			
<b>LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COSTARRICENSE</b>			
Introducción .....	17		
2.1 Concepto de administración pública .....	17		
2.2 Organización de la administración pública .....	18		
2.3 Diferencias entre desconcentración y descentralización .....	18		

**TEMA 4****EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL EN COSTA RICA**

Introducción .....	40
4.1 Concepto.....	40
4.2 Antecedentes históricos .....	41
4.3 Promulgación del Régimen de Servicio Civil .	42
4.4 Principios .....	42
4.5 Sistema de la Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH) .....	44
4.6 Vinculación y desvinculación de la función pública .....	45
Bibliografía.....	47

**TEMA 5****ÉTICA Y VALORES EN LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Introducción .....	48
Concepto .....	48
5.1 Funciones de la ética .....	49
5.2 Ética de mínimos y éticas de máximos.....	49
5.3 Ética en la función pública.....	51
5.4 Rendición de cuentas .....	52
5.5 Cartas iberoamericanas suscritas por el país ante el CLAD .....	52
Bibliografía.....	59

**TEMA 6****COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA DIRECTIVOS PÚBLICOS**

Introducción .....	60
6.1 Concepto.....	60
6.2 Competencias de gestión institucional.....	61
6.3 Competencias de gestión de resultados.....	62
6.4 Competencias de gestión de vínculos.....	63
6.5 Competencias de conducción al cambio .....	65
Bibliografía.....	66

**TEMA 7****ELEMENTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN Y SUS TENDENCIAS ACTUALES**

Introducción .....	67
7.1 Conceptos básicos .....	67
7.2 El proceso administrativo .....	69
7.3 Innovación pública.....	70
7.4 Gestión del desempeño.....	72
7.5 Retos para la gestión de recursos humanos según la OCDE .....	73
7.6 Objetivos de desarrollo sostenible.....	74
Bibliografía.....	75
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>

## FICHA DE CRÉDITOS

### MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL INGRESO Y EJERCICIO DE PUESTOS DE DIRECCIÓN PÚBLICA (Versión 1)

#### DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

CENTRO DE CAPACITACIÓN Y  
DESARROLLO (CECADES)

#### Diseño Gráfico:

Juan Pablo Barrientos Jiménez

#### Elaborado por:

Mauricio Rojas Alfaro  
*Profesional del CECADES*



Manual de Orientación para el Ingreso y Ejercicio de Puestos de Dirección Pública por Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica posee licencia de uso No Comercial 4.0 Licencia Internacional

#### Revisión y aprobación final del Área:

Sandra María Quirós Álvarez  
*Directora Ejecutiva del CECADES*

San José, Costa Rica

Octubre, 2018

## SIGLAS UTILIZADAS

AA. PP.	Administración Pública
CGR	Contraloría General de la República de Costa Rica
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OGEREH	Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos
RSC	Régimen de Servicio Civil
SIGEREH	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
TSE	Tribunal Supremo de Elecciones de Costarica

## PRESENTACIÓN

La profesionalización de la Administración Pública depende, en esencia, de la efectiva 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 los intereses privados. En el logro de esa profesionalización radica, precisamente el valor del Servicio Civil como institución característica de las democracias avanzadas.

Desde esa perspectiva, las personas son quienes le confieren sentido, significado y acción a las instituciones y, consecuentemente, si se pretende mejorar una institución, hay que empezar por las personas; y para ello solo existe un camino efectivo: la educación. Por lo tanto, la profesionalización de la Administración y la correspondiente instrumentación del Servicio Civil, requiere prioritariamente del perfeccionamiento de la función pública en general y en particular de la directiva. En efecto, de un adecuado direccionamiento de la 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.

En virtud de lo anterior, el instrumentar y aplicar estrategias de mejoramiento de las competencias directivas, constituye un reto y una necesidad apremiante a la vez, sobre lo cual ya existe, además, un compromiso tácito de los gobiernos y jefes de los Servicios Civiles de la región Iberoamericana, en los términos plasmados en el capítulo quinto de la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Dentro este contexto, el Programa Modular “Capacitación para el fortalecimiento de las Competencias Directivas en la Función Pública Costarricense” propuesto por el CECADES, pretende direccionar, desde un punto de vista analítico, crítico, interpretativo y comprensivo, las acciones de estudio y capacitación necesarias para profesionalizar la carrera funcionarial de las personas con responsabilidades directivas, en las organizaciones constituidas en convergencia con los principios del sistema de mérito. Dicho programa está conformado por los 4 módulos indicados, a continuación:

**Módulo 1:** Entorno Político-Administrativo y Normativo de la Función Directiva.

**Módulo 2:** Integridad y transparencia desde la Función Directiva.

**Módulo 3:** Competencias claves del liderazgo efectivo para la gestión por resultados.

**Módulo 4:** Marco referencial del entorno institucional.

Acorde con lo indicado, este Manual constituye una herramienta fundamental para la orientación del estudio y aprendizaje de aquellos contenidos temáticos medulares acerca de la Función Pública Directiva y su entorno normativo y político-administrativo. Ello, con el propósito de desarrollar o perfeccionar en las personas directivas o por ingresar en la función pública directiva, las respectivas competencias, visualizadas desde las dimensiones del saber, el saber hacer y el saber ser. Para dicho propósito, este Manual se desarrolló con énfasis en el Módulo 1 “Entorno Político-Administrativo y Normativo de la Función Directiva” y en tal sentido, contiene los siguientes temas de estudio:

1. Generalidades del Estado de Derecho Costarricense
2. La Administración Pública Costarricense
3. Normas básicas para la Función Pública
4. El Régimen de Servicio Civil en Costa Rica
5. Ética y Valores en la Función Pública
6. Competencias requeridas para los Directivos Públicos
7. Elementos Generales de Administración y sus tendencias actuales

Conscientes de la complejidad que conlleva el ejercicio de un puesto directivo, así como de las particularidades existentes en la Administración Pública costarricense, la Dirección General de

Servicio Civil, ha desarrollado el presente Manual, como una herramienta de consulta de las principales materias de la gestión pública, lo cual coadyuvará en la ejecución de las tareas en las dependencias administrativas.

Además, el Manual facilita el ejercicio del puesto directivo ya que presenta la información en forma esquemática, con lenguaje simple, y a la vez, muestra vínculos con sitios web o referencias bibliográficas, para quien desee consultarlos y profundizar más en los diferentes contenidos.

Se espera que este Manual sea un recurso de gran provecho para Jefaturas y Gerentes del Régimen de Servicio Civil, de modo que, les permita contar con material actualizado y de fácil acceso, para el ejercicio de sus funciones.

Finalmente, la DGSC y el CECADES esperan que los esfuerzos y los logros alcanzados hasta ahora, en materia de fortalecimiento del personal directivo, encuentren en este instrumento un punto de inflexión que facilite, desde las estrategias pedagógicas articuladas con la educación no formal, el desarrollo de las competencias claves para el desempeño de los puestos directivos en el Régimen de Servicio Civil, con el respectivo efecto en la gestión de las instituciones públicas.

# Tema 1: Generalidades del Estado de Derecho costarricense

## Contenidos:

1. Elementos del Estado
2. Principios del Estado de Derecho
3. Fuentes del Derecho y su jerarquización
4. El Régimen de Derechos Fundamentales
5. División de Poderes: Legislativo, Ejecutivo, Judicial, TSE
6. La Jurisdicción Constitucional

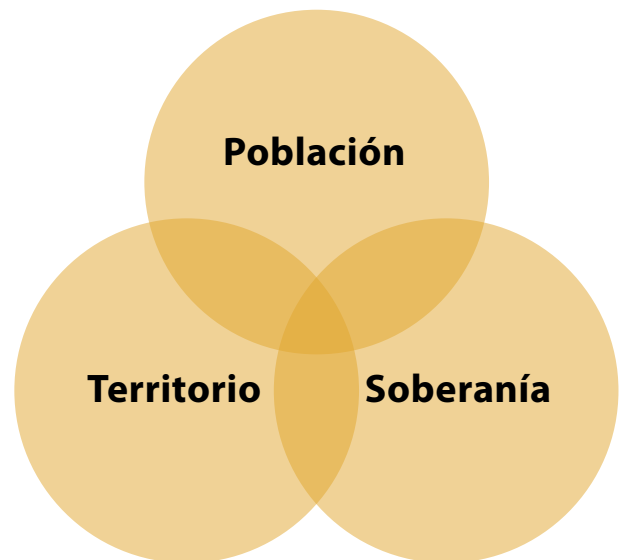
## INTRODUCCIÓN

En este apartado, se presentan algunos conceptos generales sobre el Estado de Derecho, los cuales son fundamentales para el ejercicio de la función pública.

### ESTADO

“Persona jurídica de mayor relevancia en el ordenamiento legal de una sociedad y en un territorio dado” (Romero, 2002,p.12)

## 1.1 ELEMENTOS DEL ESTADO



## 1.2 PRINCIPIOS DEL ESTADO DE DERECHO

Sujeción del Estado al bloque de legalidad

Separación de poderes públicos

Subordinación de la Administración Pública a los Tribunales

Respeto a las libertades públicas

Reserva de ley: ciertas materias son monopolio del Poder Legislativo

## 1.3 FUENTES DEL DERECHO Y SU JERARQUIZACIÓN

### CLASIFICACIÓN

#### Fuentes Escritas

Constitución Política  
 Tratados Internacionales  
 Leyes  
 Reglamentos  
 Decretos  
 Circulares

#### Fuentes No Escritas

Principios Generales del Derecho  
 Costumbre  
 Jurisprudencia

### JERARQUIZACIÓN





## 1.4 EL RÉGIMEN DE DERECHOS FUNDAMENTALES

“Son derechos que el poder estatal reconoce y protege, aunque se ejerciten en el ámbito de las relaciones privadas. Todas las libertades se transforman en públicas justamente cuando entran a formar parte del Derecho positivo (...)” (Hernández, 2005, p. 170)

### TIPOS DE DERECHOS EXISTENTES

#### INDIVIDUALES

- Aquellas libertades públicas que corresponden a la persona en cuanto tal, es decir, en cuanto ser individual e intransferible.
- Título IV Constitución Política.

#### SOCIALES

- Derechos que tiene la persona en cuanto forma parte de un grupo social determinado, a fin de asegurar el disfrute de los intereses surgidos en virtud de su pertenencia a tales grupos sociales.
- Título V Constitución Política.

#### POLÍTICOS

- Son aquellos que ejercen los ciudadanos en relación con la estructura político-jurídica del Estado.
- Título VIII Constitución Política, Caps. I y II

## 1.5 DIVISIÓN DE PODERES

ARTÍCULO 9º- El Gobierno de la República es popular, representativo, participativo, alternativo y responsable. Lo ejercen el pueblo y tres Poderes distintos e independientes entre sí. El Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial. *(Así reformado el párrafo anterior por el artículo único de la ley N° 8364 de 01 de julio de 2003)*

Ninguno de los Poderes puede delegar el ejercicio de funciones que le son propias. Un Tribunal Supremo de Elecciones, con el rango e independencia de los Poderes del Estado, tiene a su cargo en forma exclusiva e independiente la organización, dirección y vigilancia de los actos relativos al sufragio, así como las demás funciones que le atribuyen esta Constitución y las leyes.

*(Así adicionado el párrafo anterior por el artículo 1º de la ley N° 5704 de 5 de junio de 1975)*

La característica fundamental de los Poderes estatales es que gozan de independencia total en el ejercicio de sus atribuciones, por lo que no están jurídicamente subordinados a ningún otro órgano estatal. Por ello, sus relaciones con otros Poderes son de colaboración y de respeto recíproco de las funciones atribuidas exclusivamente por el ordenamiento a cada uno de ellos. (Hernández, 2005, p.27)

## 1.5.1 PODER LEGISLATIVO<sup>1</sup>

Normado en el Título IX  
Constitución Política

Integrada por 57  
diputados

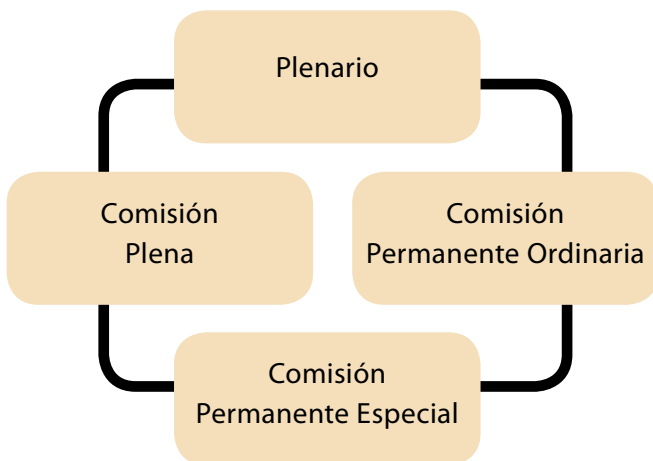
Cargos de elección  
popular, cada 4 años

El número de diputados por provincia es proporcional a su población y lo determina el Tribunal Supremo de Elecciones

### Requisitos para ser Diputado (art. 108 C.P.)

- 1) Ser ciudadano en ejercicio;
- 2) Ser costarricense por nacimiento, o por naturalización con diez años de residencia en el país después de haber obtenido la nacionalidad;
- 3) Haber cumplido veintiún años de edad.

### Organización



### Comisiones Permanentes Ordinarias

Nombre	Fecha de Constitución
De Asuntos Agropecuarios	01/05/1948
De Asuntos Económicos	01/05/1948
De Asuntos Jurídicos	01/05/1948
De Asuntos Sociales	01/05/1948
De Gobierno y Administración	01/05/1948

### Comisiones con Potestad Legislativa Plena

Nombre	Fecha de Constitución
Plena Primera	09/09/1993
Plena Segunda	09/09/1993
Plena Tercera	09/09/1993

1. Para mayor información consultar sitio web de la Asamblea Legislativa en el siguiente enlace:  
<http://www.asamblea.go.cr/SitePages/Inicio.aspx>

**Comisiones Permanentes Especiales**

Nombre	Fecha de Constitución
De Juventud, Niñez y Adolescencia	09/11/1999
De Ambiente	09/11/1999
De Asuntos Municipales y Desarrollo Local Participativo	25/02/2008
De Ciencia y Tecnología y Educación	25/05/2010
De Consultas de Constitucionalidad	06/05/1991
De Control de Ingreso y Gasto Público	30/09/1991
De Derechos Humanos	25/05/2010
De Honores	30/10/1964
De La Mujer	09/11/1999
De Nombramientos	09/11/1999
De Redacción	29/10/1961
De Relaciones Internacionales y Comercio Exterior	30/08/1984
De Seguridad y Narcotráfico	25/05/2010
De Turismo	18/05/2006
Libros y Documentos	05/06/1972

**Período Legislativo: 1 de mayo al 30 de abril**

**4 Legislaturas: Sesiones Ordinarias y Extraordinarias**

**Sesiones Ordinarias: del 01 de mayo al 31 de julio y del 01 de setiembre al 30 de noviembre**

**Sesiones Extraordinarias: Convocadas por el Poder Ejecutivo, con asuntos específicos**

Quórum para sesionar:  
38 diputados

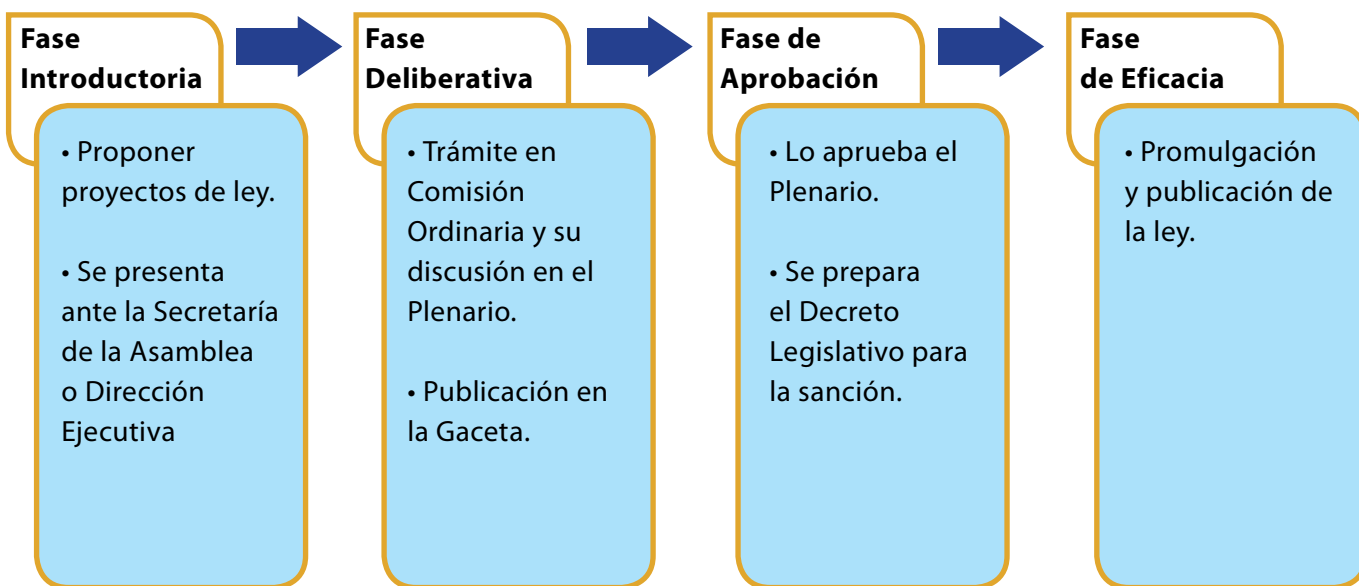
**ATRIBUCIONES**

Función Legislativa	Control Político	Función Jurisdiccional	Dirección Política
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar leyes, reformarlas, derogarlas e interpretarlas excepto en materia electoral</li> </ul> <p>** (Ver más adelante el proceso de formación de la ley)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpelaciones de los Ministros</li> <li>• Votos de Censura a Ministros</li> <li>• Comisiones de Investigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar el fuero de improcedibilidad penal a miembros de los Supremos Poderes</li> <li>• Decretar su suspensión al ser encontrados culpables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate sobre el mensaje presidencial del 1 de mayo</li> <li>• Nombramientos de altos funcionarios públicos</li> <li>• Aprobación de tratados y convenios internacionales</li> <li>• Aprobación de contratos administrativos que establecen exenciones de tributos</li> <li>• Aprobación de empréstitos</li> <li>• Autorización de impuestos municipales</li> <li>• Excitativas</li> <li>• Aprobación de Presupuestos Ordinarios y Extraordinarios de la República</li> </ul>

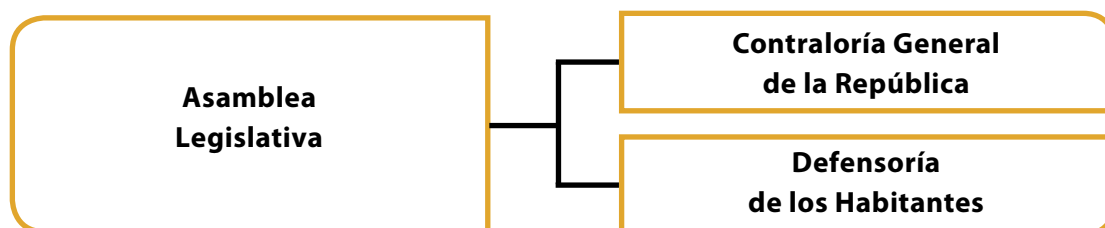
### ACTIVIDAD NO LEGISLATIVA DE LA ASAMBLEA

- Participar en estados de excepción.
- Autorizar el ingreso de tropas extranjeras al territorio nacional y permanencia de naves de guerra en puertos y aeródromos.
- Ejercer el derecho de gracia.
- Renuncia de los miembros de los Supremos Poderes.
- Autorizar al Presidente a salir del país fuera de Centroamérica y Panamá mayor a 10 días.
- Pronunciarse sobre incapacidad mental o física de quien ejerza la Presidencia de República.
- Resolver recursos de municipalidades e instituciones descentralizadas contra la Contraloría General de la República (CGR) ante la no aprobación del Presupuesto.

### PROCESO DE FORMACIÓN DE LA LEY



### ÓRGANOS AUXILIARES DEL PODER LEGISLATIVO



## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA<sup>2</sup>

- Normado por arts. 183 y 184 de la Constitución Política y Ley Orgánica N° 7428.
- Contralor y Subcontralor nombrados por la Asamblea Legislativa por un periodo de 8 años.

### Aprobación de presupuestos

Municipalidades, instituciones autónomas, empresas públicas y fondos públicos que administran privados.

### Refrendo de contratos

Es el análisis que se hace a los contratos que las instituciones públicas firman, para verificar que se ajusten a lo que establece la ley.

### Estudios a instituciones públicas

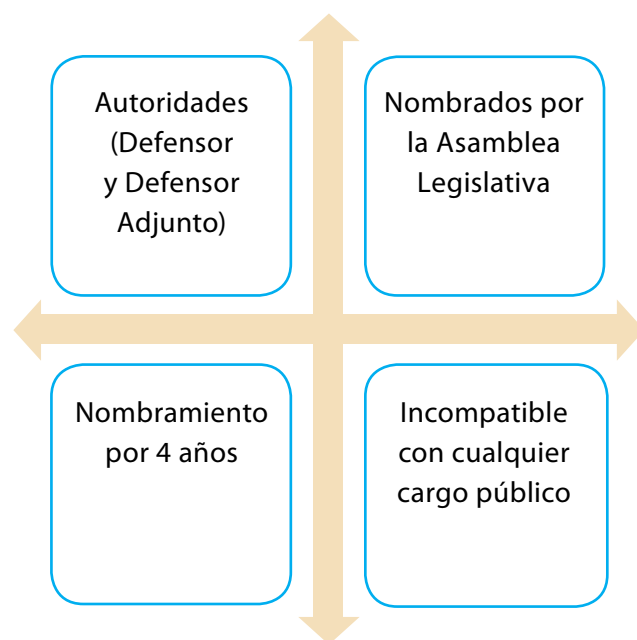
Revisión de la ejecución de los presupuestos institucionales y si esta cumple con la ley vigente.

### Sanciones

A personas responsables de cometer actos ilegales en el manejo de fondos públicos.

## DEFENSORÍA DE LOS HABITANTES<sup>3</sup>

"(...) es el órgano encargado de proteger los derechos y los intereses de los habitantes. (...) velará porque el funcionamiento del sector público se ajuste a la moral, la justicia, la Constitución Política, las leyes, los convenios, los tratados, los pactos suscritos por el Gobierno y los principios generales del Derecho. Además, deberá promocionar y divulgar los derechos de los habitantes." (Art. 1, Ley 7319)



2. Para más información, consultar sitio web de la Contraloría General, en el vínculo [www.cgr.go.cr](http://www.cgr.go.cr)

3. Para más información, consultar sitio web de la Defensoría de los Habitantes, en el vínculo <http://www.dhr.go.cr/>

## 1.5.2 PODER EJECUTIVO

- Normado en el Título X Constitución Política
- Ejerce la función política y administrativa del Estado

### a) PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTES

#### Requisitos:

- 1) Costarricense por nacimiento y ciudadano en ejercicio.
- 2) Ser del estado seglar.
- 3) Mayor a 30 años.

Elección directa el primer domingo de febrero, del año en que correspondan las elecciones (cada 4 años)

Presidente y Vicepresidentes toman posesión el 8 de mayo

Se juramentan ante la Asamblea Legislativa

La elección es con el 40% de los votos válidos emitidos

Si no se alcanza dicho porcentaje se acude a segunda ronda, el primer domingo de abril.

### b) DEBERES Y ATRIBUCIONES DE QUIEN EJERCE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

- Nombrar y remover a los Ministros de Gobierno.
- Representar al país en actos oficiales.
- Ejercer el mando de la fuerza pública.
- Presentar a la Asamblea Legislativa el 1° de mayo un informe de rendición de cuentas sobre la gestión.
- Informar de previo, a la Asamblea Legislativa, los motivos de los viajes al exterior.

### c) ATRIBUCIONES DEL PODER EJECUTIVO (PRESIDENTE + MINISTRO RESPECTIVO)

De naturaleza política, Administrativas, Dirección política, de carácter normativo, Político-Internacionales, Financieras

#### Naturaleza Política

- Iniciativa en la formación de la ley.
- Convocatoria a sesiones extraordinarias.
- Sanción y promulgación de la ley.

#### Dirección Política

- Potestad de planificación.
- Elaboración del Plan Nacional de Desarrollo.
- Emisión de directrices.

#### Político-Internacionales

- Conducción de la política internacional.
- Negociación, celebración y firma de tratados y convenios internacionales.
- Otorgar y denegar asilo político.

**Administrativas**

- Ejercicio del poder de policía
- Ejecutar leyes y sentencias
- Prestación material de funciones a cargo del Estado

**Carácter normativo**

- Emisión de decretos y reglamentos

**Financieras**

- Elaboración del Presupuesto Ordinario y Extraordinario de la República
- Recaudación de tributos y fijación de tarifas

**d) MINISTROS**

**Requisitos:**

- 1) Ciudadano en ejercicio.
- 2) Costarricense por nacimiento o naturalización con 10 años de residencia.
- 3) Del estado seglar.
- 4) Haber cumplido 25 años.

Incompatibilidad con el ejercicio de otro cargo público, excepto con leyes especiales que les recarguen funciones.

Presentar a la Asamblea Legislativa una memoria de los asuntos de su Ministerio en los primeros 15 días del mes de mayo.

**e) CONSEJO DE GOBIERNO**

Formado por Presidente de la República y la totalidad de sus Ministros. Ejerce las siguientes funciones:

Solicitar a la Asamblea Legislativa la declaratoria del estado de defensa nacional

Ejercer el derecho de gracia

Nombrar y remover a Diplomáticos de la República

Nombrar a los directores de las instituciones autónomas

Resolver los asuntos que le remita el Presidente

**1.5.3 TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES<sup>4</sup>**

Normado en Título VIII, capítulo III (arts. 99-104 de la Constitución Política.

**Integración**

3 Magistrados Propietarios

6 Magistrados Suplentes

Elegidos por la Corte Suprema de Justicia  
Mismos requisitos que los Magistrados de la Corte  
Vigencia del nombramiento: 6 años

4. Para mayor información, consultar sitio web del Tribunal Supremo de Elecciones en el link <http://www.tse.go.cr/>

### Funciones

- Convocar a elecciones populares
- Nombrar a los miembros de Juntas Electorales
- Interpretar las disposiciones legales en materia electoral
- Conocer de las resoluciones apelables que dicten el Registro Civil y Juntas Electorales
- Investigar toda denuncia formulada sobre parcialidad política de los servidores del Estado en el ejercicio de sus cargos
- Vigilar la efectividad de la garantía de libertad política durante las elecciones
- Realizar el escrutinio de los votos
- Efectuar la declaratoria del resultado de las elecciones
- Organizar, fiscalizar, escutar y declarar los procesos de referéndum

## REGISTRO CIVIL

Órgano auxiliar del Tribunal Supremo de Elecciones

### Funciones

- Formar las listas de electores.
- Expedir cédulas de identidad.
- Resolver solicitudes para adquirir y recuperar la ciudadanía.

## 1.5.4 PODER JUDICIAL<sup>5</sup>

*Normado en el Título XI de la Constitución Política*

- Ejercido por la Corte Suprema de Justicia y demás tribunales.
- Corte Suprema de Justicia es el máximo órgano del Poder Judicial

### FUNCIONES

Conocer de causas civiles, penales, comerciales, de trabajo y contencioso - administrativas, así como de las otras que establezca la ley, resolver sobre ellas y ejecutar las resoluciones que pronuncie

Integrada por Magistrados

Elegidos por la Asamblea Legislativa, por 8 años

### Requisitos para ser Magistrado (art. 159 C.P.)

- 1) Costarricense por nacimiento o naturalización con 10 años de residir en el país.
- 2) Ciudadano en ejercicio.
- 3) Del estado seglar.
- 4) Mayor de 35 años.
- 5) Ser abogado y haber ejercido la profesión durante 10 años por lo menos.

El ejercer como Magistrado es incompatible con ser funcionario de los otros Supremos Poderes.

5. Para mayor información consultar sitio web del Poder Judicial en el siguiente vínculo <http://www.poder-judicial.go.cr/principal/>



## 1.6 LA JURISDICCIÓN CONSTITUCIONAL <sup>6</sup>

“(…) Cuyo objeto es garantizar la supremacía de las normas y principios constitucionales y del Derecho Internacional o Comunitario vigente en la República, su uniforme interpretación y aplicación, así como los derechos y libertades fundamentales consagrados en la Constitución o en los instrumentos internacionales de derechos humanos vigentes en Costa Rica” Art. 1, Ley N° 7135

Regulada por la Sala IV

### Recursos que tramita la Sala IV

Hábeas Corpus

Amparo

Acción de Inconstitucionalidad

Consulta Judicial

Consulta de Constitucionalidad

Conflicto Constitucional

### Hábeas Corpus

**¿Qué Protege?** Este recurso garantiza la libertad e integridad de la persona humana, las que protege de ser perturbadas o de sufrir restricciones ilegítimas por actos y omisiones que cometa la autoridad, detenciones e incomunicaciones ilegales. Además, resguarda la libertad de tránsito.

**¿Contra quién se presenta?** Se presenta contra toda autoridad que amenace o prive ilegítimamente la libertad e integridad de una persona. También contra sujetos privados.

#### En resumen resguarda:

- La libertad, la integridad física, la libertad de tránsito, la libre permanencia, la salida e ingreso al territorio nacional.

### Amparo

**¿Qué Protege?** El recurso de Amparo protege los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de la CONSTITUCIÓN POLÍTICA e instrumentos internacionales.

6. Para mayor información, consultar sitio web de la Sala Constitucional en el vínculo <https://www.poder-judicial.go.cr/salaconstitucional/index.php/pages/about-us#>

**¿Contra quién se presenta?** Se dirige contra el sujeto privado o público, autoridad o institución que aparezca como autora de la violación o amenaza. En el caso eventual que una autoridad y otra actuaran en cumplimiento de órdenes superiores, el amparo se tendrá por establecido contra ambas. Si es desconocida la identidad del funcionario, se dirige contra el superior o jefe.

#### En resumen resguarda:

- La vida, el honor, la igualdad, la opinión, pensamiento, información y culto, la libre asociación, la familia, infancia, el medio ambiente, entre muchos más.

#### Acción de Inconstitucionalidad

La acción de inconstitucionalidad procede contra las leyes y disposiciones generales que lesionen el Derecho de la Constitución, o cuando en la formación de Leyes o acuerdos legislativos se viole algún requisito o trámite esencial indicado en la Constitución o establecido en el Reglamento de la Asamblea Legislativa.

#### Consulta Judicial

Esta clase de consultas son presentadas por los jueces ante la Sala, para aclarar sus dudas de constitucionalidad sobre una norma o acto que deban aplicar o de un acto, conducta u omisión que deban juzgar.

#### Consulta Legislativa de Constitucionalidad

Esta consulta faculta a los diputados en número no menor a 10 para solicitar a la Sala Constitucional su opinión previa de los proyectos legislativos a efecto de corroborar que no infringen el Derecho de la Constitución y dispone la obligación de consultar a la Sala en relación con otros proyectos de ley.

#### Conflicto Constitucional

Estos son los relacionados con los conflictos de competencia o atribuciones constitucionales entre los Poderes del Estado y el Tribunal Supremo de Elecciones, o entre aquellos y la Contraloría General de la República, las entidades descentralizadas, municipalidades y otras personas de Derecho Público.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández, R. (2005). *Instituciones de derecho público costarricense*. EUNED. 6° reimp. San José, Costa Rica.
- Romero, J. (2002). *Derecho Administrativo General*. EUNED. 1° reimp. San José, Costa Rica.

# Tema 2: La Administración Pública Costarricense

## Contenidos:

1. Concepto de Administración Pública
2. Organización
3. Diferencias entre desconcentración y descentralización
4. Diferentes tipos de autonomía
5. El Régimen Municipal
6. Instituciones autónomas y semiautónomas

## INTRODUCCIÓN

Esta sección presenta la conformación de la Administración Pública, misma que se encuentra en constante transformación. Asimismo, se mostrarán conceptos básicos de la gestión administrativa, los cuales facilitarán la comprensión de la dinámica de las estructuras organizativas del Estado costarricense, para el ejercicio de la función pública.

“Existe una Administración Pública, en su unidad y en su totalidad que es el entero Estado-persona; pero también existe una pluralidad de centros de imputación jurídica; titulares todos ellos de relaciones jurídico administrativas.

Municipalidades, entidades descentralizadas (...) son administraciones públicas” (Romero, 2002, p.9)

## 2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La Administración Pública estará constituida por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado.” Art. 1, Ley 6227”

## 2.2 ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



### Administración Pública Descentralizada - Institucional

- Instituciones Autónomas
- Instituciones Semiautónomas
- Empresas Públicas Estatales
- Empresas Públicas No estatales
- Entes Administradores de Fondos Públicos
- Entes públicos no estatales

### Administración Pública Descentralizada - Territorial

- 82 Municipalidades
- 8 Consejos Municipales de Distritos

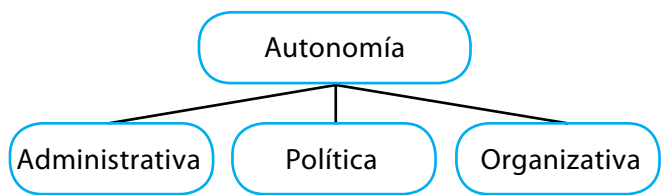
Para conocer con mayor detalle los conceptos referentes a la organización de la Administración Pública, acceder al vínculo <http://www.mideplan.go.cr/mideplan/estructura-tematica/89-modernizacion/organizacion-del-sector-publico> correspondiente al sitio web del MIDEPLAN, Área de Modernización del Estado.

## 2.3 DIFERENCIAS ENTRE DESCONCENTRACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

### Desconcentración ≠ Descentralización

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se produce al interior de un ente</li> <li>• Es cuando se le otorga una competencia del órgano superior al inferior</li> <li>• <b>Ejemplo:</b> la Imprenta Nacional con el Ministerio de Gobernación y Policía</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo opera por medio de norma constitucional o ley</li> <li>• Es entre órganos diferentes</li> <li>• Otorga personería jurídica para cumplir con la competencia asignada</li> <li>• <b>Ejemplos:</b> CCSS, CONAPE, RACSA, ESPH, PROCOMER</li> </ul> |
|--|--|

## 2.4 DIFERENTES TIPOS DE AUTONOMÍA



**Administrativa** Es la capacidad de autoadministrarse, sin injerencias de terceros

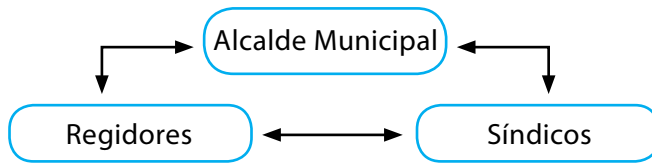
**Política** Es la capacidad de autodirigirse políticamente, dentro del marco de su competencia legal

**Organizativa** Capacidad del ente de establecer su organización fundamental

## 2.5 EL RÉGIMEN MUNICIPAL

Normado en el Título XII de la Constitución Política así como en el Código Municipal

Es la aplicación de la descentralización territorial (82 municipalidades)



- Las Municipalidades poseen autonomía
- Existe transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades con recursos respectivos
- La elección del Gobierno Municipal se efectúa mediante elecciones populares
- Las Municipalidades formulan sus presupuestos ordinarios y extraordinarios y los aprueba la Contraloría General de la República

**Código municipal:** Se detallan las atribuciones, organización y funcionamiento de las municipalidades

## 2.6 INSTITUCIONES AUTÓNOMAS

### Instituciones autónomas

- Reguladas en arts.188-190 Constitución Política
- Cuentan con autonomía administrativa
- Ejms: Bancos del Estado, Universidades, INS

Modificación a Ley Orgánica o eventual supresión requiere de los votos de 38 diputados.

### Instituciones semiautónomas

- Creadas por la Asamblea Legislativa
- Cuentan con autonomía administrativa
- Ejms: CONAI, JUDESUR, ICODER

Modificación a Ley Orgánica o eventual supresión, requiere del voto de la mayoría de los diputados.

## BIBLIOGRAFÍA

Hernández, R. (2005). *Instituciones de derecho público costarricense*. EUNED. 6° reimp. San José, Costa Rica.

<http://www.mideplan.go.cr/mideplan/estructura-tematica/89-modernizacion/organizacion-del-sector-publico> consultado el 26 de octubre de 2017

Romero, J. (2002). *Derecho Administrativo General*. EUNED. 1° reimp. San José, Costa Rica.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=101782&param2=4&strTipM=TC&lResultado=33&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=101782&param2=4&strTipM=TC&lResultado=33&strSim=simp) consultado el 30 de octubre de 2017

# Tema 3: Normas básicas para la Función Pública

## Contenidos:

1. Ley General de la Administración Pública, N°6227
2. Ley de Planificación Nacional, N° 5525
3. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N°8131
4. Ley de Control Interno, N°8292
5. Ley contra el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N°8422
6. Ley de Contratación Administrativa, N°7494
7. Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, N°8220

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal es mostrar los aspectos claves de las normas más utilizadas en la Administración Pública, de manera que, sirva como una guía de referencia, en el momento de ocupar un cargo en la función pública. Si bien es cierto, la legislación en Costa Rica es bastante amplia, se presentan las leyes de mayor relevancia y que norman aspectos como manejo de recursos públicos, contratación administrativa, control interno, entre otros.

## 3.1 LEY 6227: LEY GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### DISPOSICIONES GENERALES

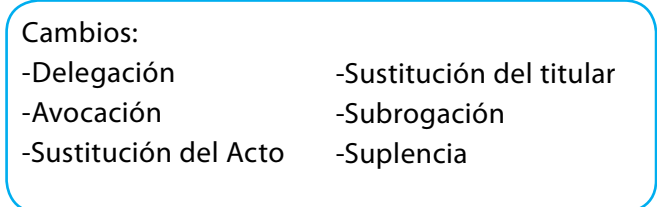
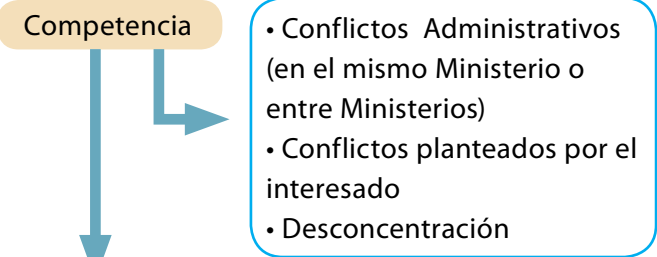
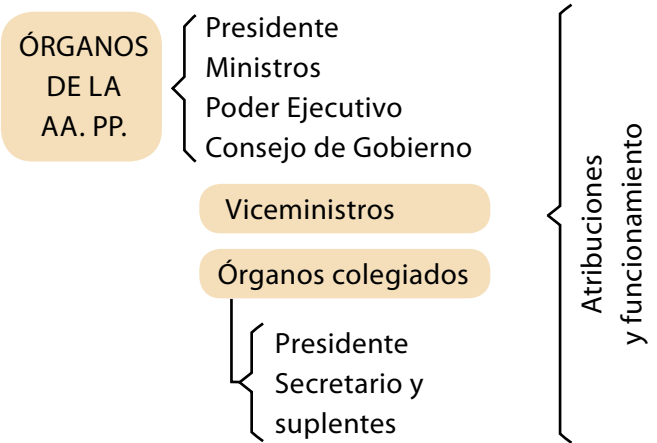
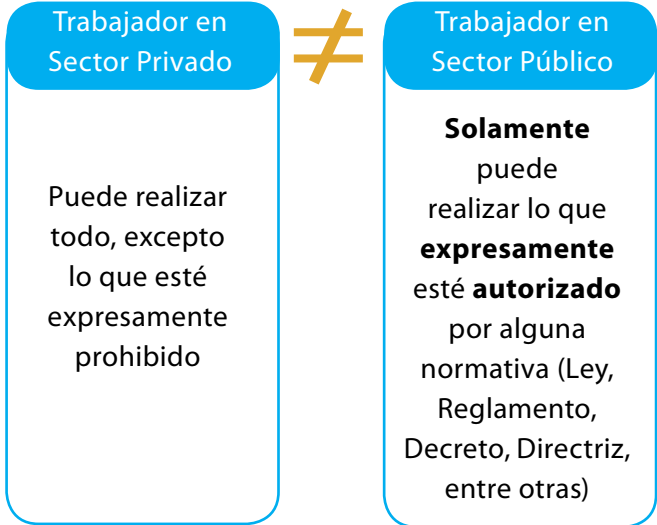
- Conceptos
- Derecho público vs Derecho privado
- Fuentes del Derecho
- Jerarquización de las fuentes
- Discrecionalidad
- Principios Generales

**PRINCIPIO DE LEGALIDAD:**

“La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes. Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.”

(Ley 6227, art. 11)

“Los funcionarios públicos son simples depositarios de la autoridad. Están obligados a cumplir los deberes que la ley les impone y no pueden arrogarse facultades no concedidas en ella. Deben prestar juramento de observar y cumplir esta Constitución y las leyes. La acción para exigirles la responsabilidad penal por sus actos es pública. La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes. La ley señalará los medios para que este control de resultados y rendición de cuentas opere como un sistema que cubra todas las instituciones públicas”. (Constitución Política, art.11)



**Relaciones interorgánicas**

**DIRECCIÓN**

Art. 99 LGAP: Dos órganos con diferente competencia, pero uno de ellos ordena la actividad, pero no los actos, del otro (...)

**JERARQUÍA**

Art.101 LGAP: Habrá relación jerárquica entre superior e inferior cuando ambos desempeñen funciones de la misma naturaleza y la competencia del primero abarque la del segundo por razón del territorio y de la materia.

**DEBER DE OBEDIENCIA**

“Artículo 108.-

1. Deberá desobedecer el servidor cuando se presente cualquiera de las siguientes circunstancias:

a) Que la orden tenga por objeto la realización de actos evidentemente extraños a la competencia del inferior; y

b) Que el acto sea manifiestamente arbitrario, por constituir su ejecución abuso de autoridad o cualquier otro delito.

2. La obediencia en una cualquiera de estas circunstancias producirá responsabilidad personal del funcionario, tanto administrativo como civil, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pueda haber”.

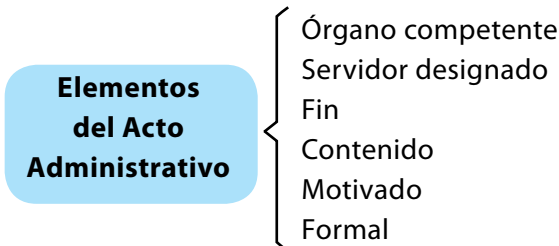
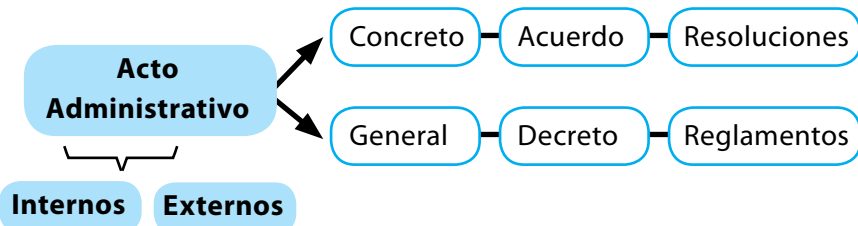
“Artículo 109.-

1. Cuando no se presente ninguna de las circunstancias enumeradas en los dos artículos anteriores el servidor deberá obedecer aunque el acto del superior sea contrario al ordenamiento por cualquier otro concepto, pero en este último caso deberá consignar y enviar por escrito sus objeciones al jerarca, quien tendrá la obligación de acusar recibo”.

**Servidor Público**

“...la persona que presta servicios a la Administración o a nombre y por cuenta de ésta, como parte de su organización, en virtud de un acto válido y eficaz de investidura, con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva” (Art.111 LGAP).

“funcionario público”, “servidor público”, “empleado público”, “encargado de servicio público” y demás similares.





**Ejecutividad**

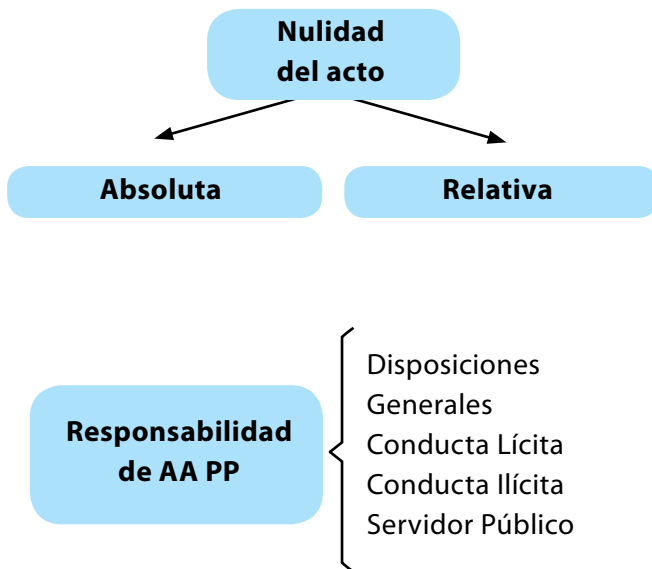
Significa que el acto administrativo tiene que cumplirse, es obligatorio, exigible (Romero, 2002, p. 128)

**Ejecutoriedad**

Es la capacidad que tiene la propia Administración de poner en práctica, por sus propios medios, el acto administrativo. (Op. cit.)

**Notificación**

Artículo 140.-El acto administrativo producirá su efecto después de comunicado al administrado, excepto si le concede únicamente derechos, en cuyo caso lo producirá desde que se adopte.



**Título II: PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO**

- “1. El procedimiento administrativo servirá para asegurar el mejor cumplimiento posible de los fines de la Administración; con respeto para los derechos subjetivos e intereses legítimos del administrado, de acuerdo con el ordenamiento jurídico.
- 2. Su objeto más importante es la verificación de la verdad real de los hechos que sirven de motivo al acto final”. (Art. 214)

**3.2 LEY N° 5525: LEY DE PLANIFICACIÓN NACIONAL**

**Sistema Nacional de Planificación**

- Ministerio de Planificación Nacional y Política y Económica.
- Unidades u oficinas de planificación de Ministerios, instituciones descentralizadas y entidades públicas locales y regionales
- Consejos Asesores, Comités interinstitucionales, Comisiones Consultivas, entre otras

**Regulado por:** Ley 5525  
Decreto 37735-PLAN

## OBJETIVOS DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Intensificar el crecimiento de la producción y de la productividad del país

Promover la mejor distribución del ingreso y de los servicios sociales que presta el Estado

Propiciar una participación cada vez mayor de los ciudadanos en la solución de los problemas económicos y sociales.

Reconocer el carácter multiétnico y pluricultural de Costa Rica, con sus necesidades propias y en procura de la no discriminación.

### Organismos del Sistema Nacional de Planificación

Dependerán de las autoridades superiores de cada entidad

### Presidencia de la República

Establecerá los lineamientos de política general del Plan Nacional de Desarrollo, el cual será sometido a su consideración y aprobación en forma de planes a corto, mediano y largo plazo por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

### Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

Tendrá la responsabilidad principal de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello implantará las normas de asesoría, información y coordinación que sean necesarias con el resto del Sistema Nacional de Planificación, el cual deberá prestarle toda la cooperación técnica requerida.

## INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN (Art. 8, Decreto 37735-PLAN)

*Plan Estratégico Nacional (PEN)*

*Plan Nacional de Desarrollo (PND)*

*Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP)*

*Planes Regionales de Desarrollo (PRD)*

*Planes Nacionales Sectoriales (PNS)*

*Plan Estratégico Institucional (PEI)*

*Planes Operativos Institucionales (POI)*

*Otros planes, políticas, programas y proyectos*

### Plan Nacional de Desarrollo

Es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República para un período de cuatro años, elaborado bajo la coordinación de MIDEPLAN con las demás instituciones del SNP y la participación ciudadana, (...) define los objetivos, políticas, metas, los programas y las estrategias para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias públicas. (Art. 10, Decreto 37735-PLAN)

### Planes Estratégicos Institucionales

Instrumentos de planificación institucional de mediano o largo plazo, no menor de cinco años, donde se deben concretar las políticas, objetivos y proyectos nacionales, regionales y sectoriales de las instituciones, en congruencia con los instrumentos de planificación de mayor rango. Los PEI deben reflejarse en los POI, así como en los presupuestos institucionales que se emitan durante su vigencia. (Art. 13, Decreto 37735-PLAN)

### Planes Operativos Institucionales

Establecidos en el artículo 4° de la Ley N° 8131

#### ARTÍCULO 4.- Sujeción al Plan Nacional de Desarrollo

**Todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anuales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jerarcas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados; además, deberá contener el financiamiento asegurado para el año fiscal correspondiente, conforme a los criterios definidos en la presente Ley. El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes. (Ley 8131)**

### 3.3 LEY N° 8131: LEY DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA REPÚBLICA Y PRESUPUESTOS PÚBLICOS

*“El régimen económico-financiero comprende el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que facilitan la recaudación de los recursos públicos y su utilización óptima para el cumplimiento de los objetivos estatales, así como los sistemas de control”. (Art. 2, Ley 8131)*

Presupuesto público debe responder



planes operativos  
(anuales, mediano y largo plazo)

Plan Nacional de Desarrollo



Marco global de los POI

#### PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS

Universalidad e integridad

Gestión Financiera

Equilibrio presupuestario

Anualidad

Programación

Especialidad cuantitativa y cualitativa

Publicidad

#### CONTENIDO DE LOS PRESUPUESTOS

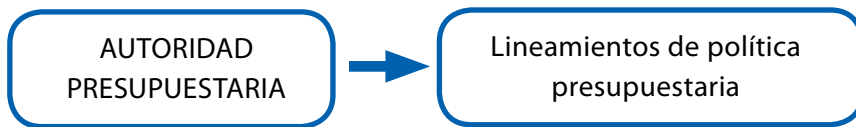
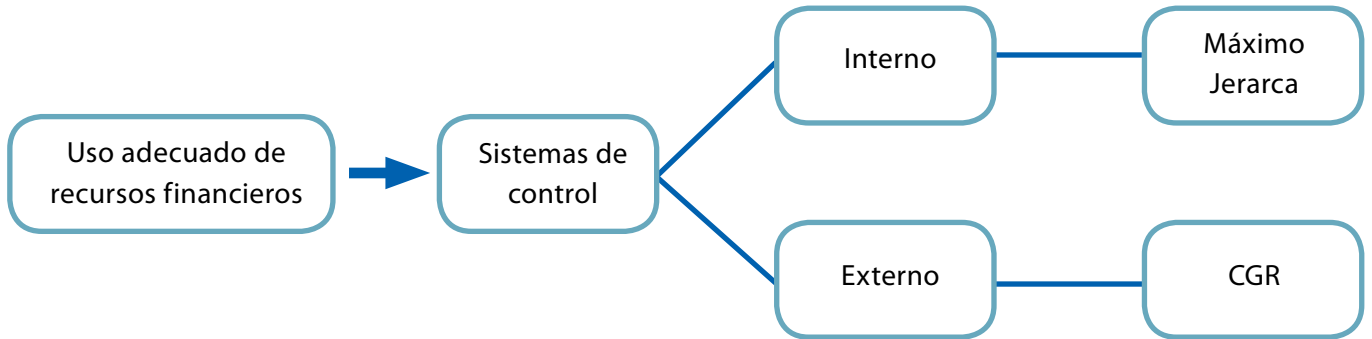
*Presupuesto de ingresos:*  
recaudación de tributos, prestación y venta de bienes y servicios, transferencias, donaciones, fuentes de financiamiento (internas y externas).

*Presupuesto de gastos:*  
egresos para cumplir con objetivos y metas

Programación de actividades y metas esperadas en el periodo

Requerimientos de recursos humanos

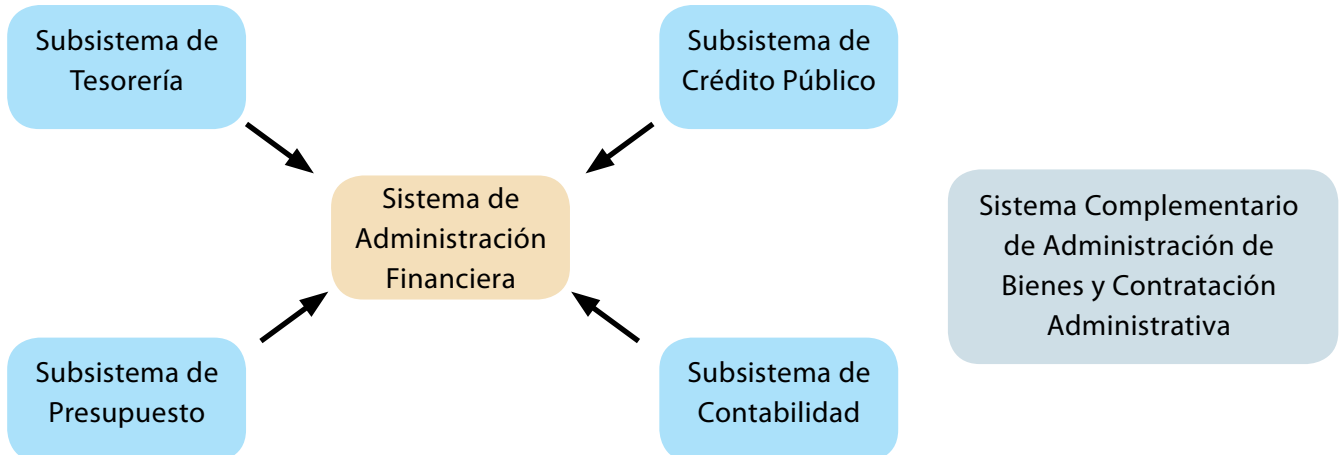
Normas de la ejecución presupuestaria



- El Ministro de Hacienda o su Viceministro.
- El Ministro de Planificación Nacional y Política Económica o un representante.
- Un Ministro designado por el Presidente de la República.

*"El Sistema de Administración Financiera del sector público estará conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados, así como por los entes y órganos participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro, control y evaluación de sus recursos financieros". (Art. 26, Ley 8131)*

Ministerio de Hacienda es el Rector



**Subsistema de Presupuesto**

*Rector:* Dirección General de Presupuesto Nacional

Comprende principios, las técnicas, los métodos y procedimientos empleados, así como los órganos participantes en el proceso presupuestario.

**Subsistema de Tesorería**

*Rector:* Tesorería Nacional

Órganos participantes, normas y los procedimientos utilizados en la percepción, el seguimiento y control de los recursos financieros del tesoro público y en los pagos de las obligaciones contraídas, así como la administración y custodia de los dineros y valores que se generen.

**Subsistema de Crédito Público**

*Rector:* Dirección General de Crédito Público

Mecanismos y procedimientos utilizados, así como por los organismos que participan en la obtención, el seguimiento y control de los recursos internos y externos originados por la vía del endeudamiento público, de mediano y largo plazo.

**Subsistema de Contabilidad**

*Rector:* Dirección General de Contabilidad Nacional

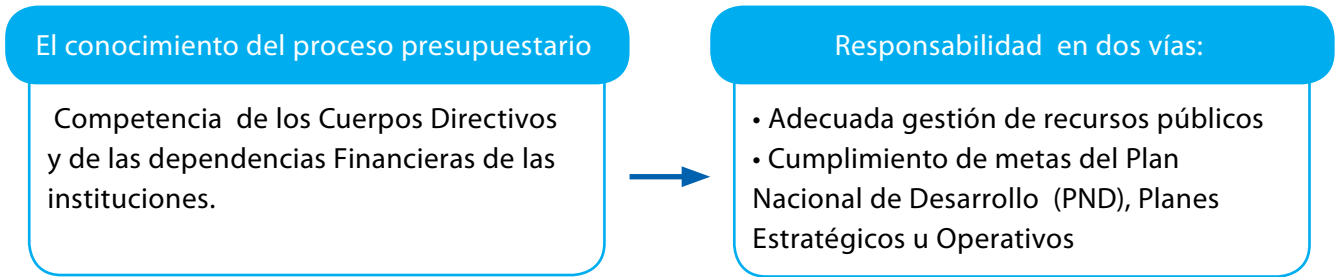
Conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar, la información referente a las operaciones del sector público, expresables en términos monetarios, así como por los organismos que participan en este proceso.

**Sistema de Administración de Bienes y Contratación Administrativa**

*Rector:* Dirección de Administración de Bienes y Contratación Administrativa

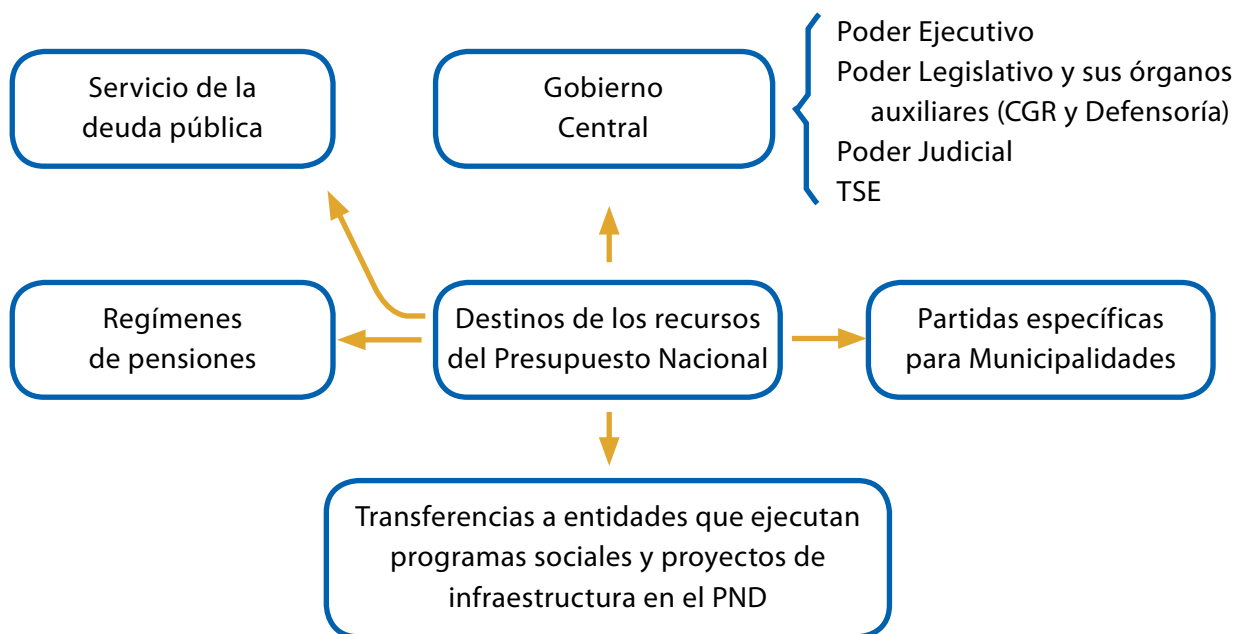
Conformado por los principios, métodos y procedimientos utilizados y los organismos participantes en el proceso de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios por parte de la Administración Central.

**\*\*Artículo 110 Ley 8131 Hechos generadores de responsabilidad administrativa (además de civil o penal)\*\***



## PROCESO PRESUPUESTARIO Y SUS ETAPAS





**Ver sitio web de la Dirección General de Presupuesto Nacional para mayor información:**

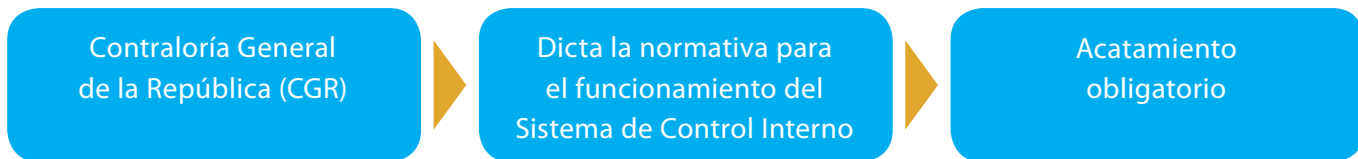
<https://www.hacienda.go.cr/contenido/12487-presupuesto-nacional-de-la-republica>

### 3.4 LEY N°8292: LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO

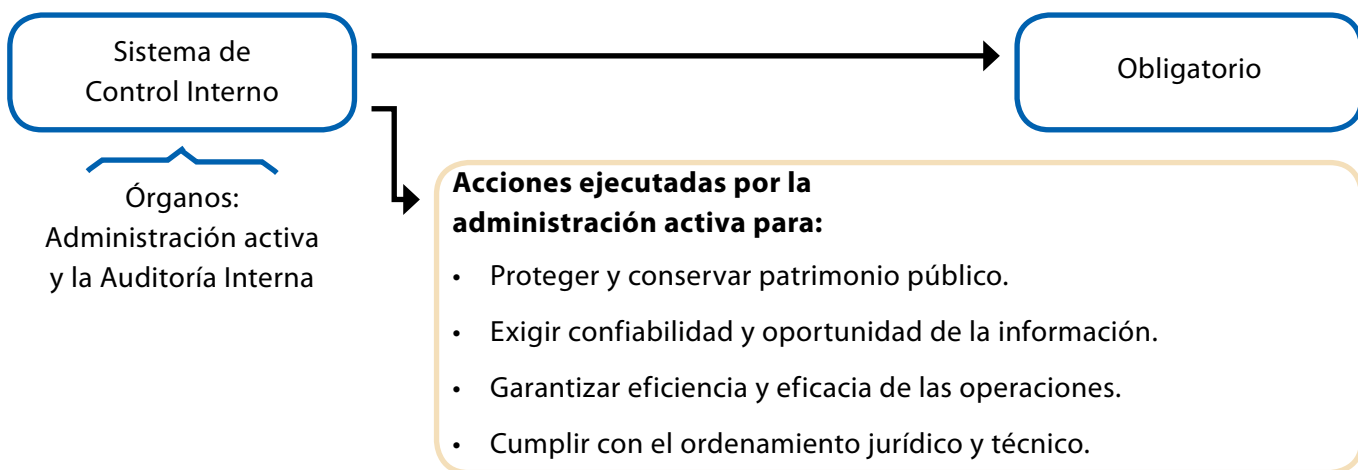
*"Esta Ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno". (Art. 1)*

<b>Jerarca</b>	superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado.
<b>Titular subordinado</b>	funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.
<b>Ambiente de control</b>	conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.
<b>Valoración del riesgo</b>	identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos.
<b>Actividades de control</b>	políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jercas y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.





*“La Contraloría General de la República, la administración y las auditorías internas, guardarán confidencialidad respecto de la identidad de los ciudadanos que presenten denuncias ante sus oficinas. (...)”*  
(Art. 6, Ley 8292)



**Ambiente de Control**

- Integridad, valores éticos.
- Estilo de gestión orientado al logro de resultados y medición de desempeño.
- Funcionamiento de la estructura organizativa.
- Relaciones de jerarquía, responsabilidad.
- Gestión de recursos humanos.

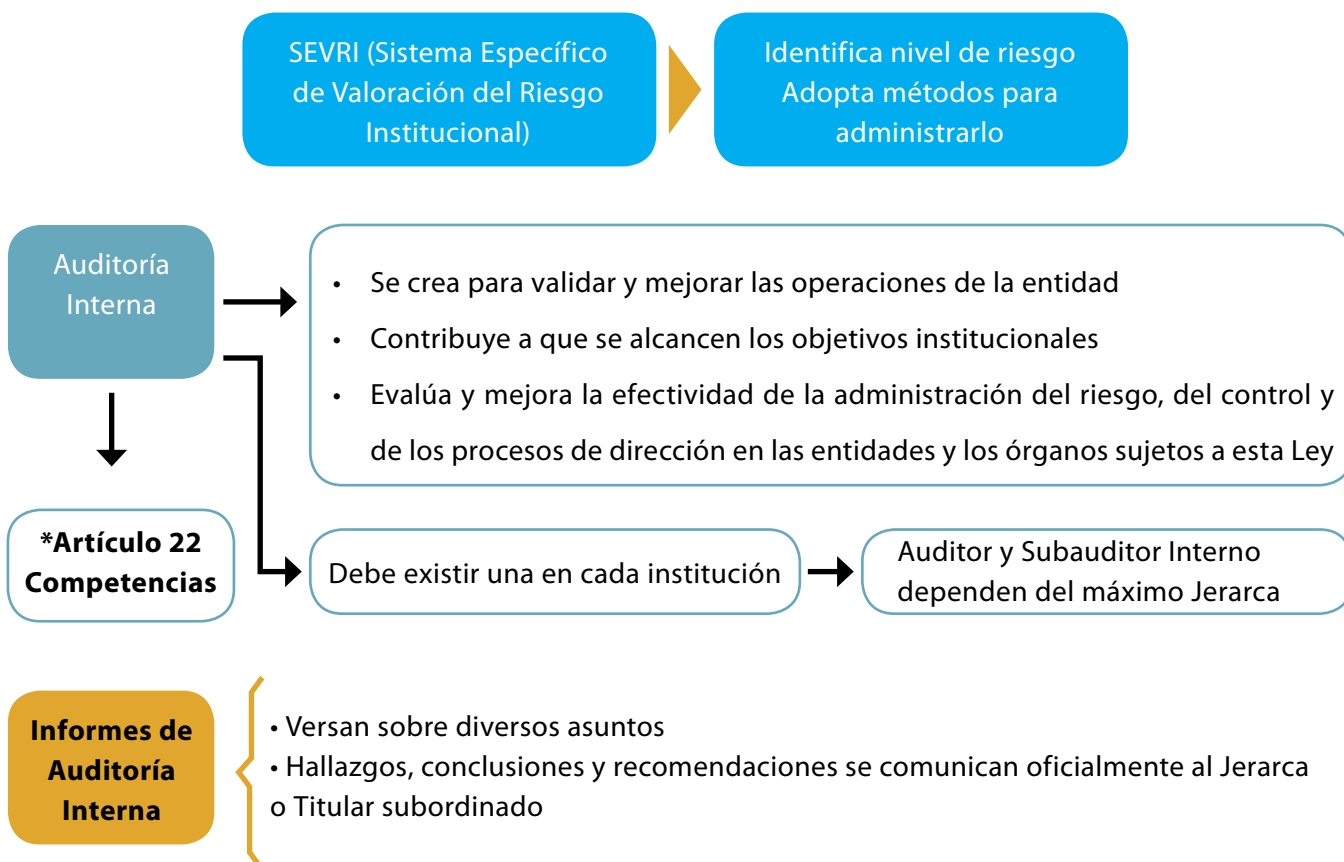
**Valoración de riesgo**

- Analizar riesgos para el logro de objetivos y metas institucionales (POI, mediano y largo plazo).
- Efecto de los riesgos y toma de medidas.
- Mecanismos para minimizar riesgos.

### Actividades de Control

- Documentar, actualizar y divulgar políticas, normas y procedimientos de control:
- Funcionarios que autorizan operaciones
- Conservación de activos institucionales
- Documentos y registros de transacciones
- Conciliación de registros
- Controles a sistemas de información

### Sistemas de información para tener una gestión documental institucional



Responsabilidad Administrativa y sanciones: arts. 39-43 Ley 8292

### 3.5 LEY N° 8422: LEY CONTRA LA CORRUPCIÓN Y EL ENRIQUECIMIENTO ILÍCITO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

*"Los fines de la presente Ley serán prevenir, detectar y sancionar la corrupción en el ejercicio de la función pública." (Art. 1)*

#### Servidor Público

*"Toda persona que presta sus servicios en los órganos y en los entes de la Administración Pública, estatal y no estatal, a nombre y por cuenta de esta y como parte de su organización, en virtud de un acto de investidura y con entera independencia del carácter imperativo, representativo, remunerado, permanente o público de la actividad respectiva. Los términos funcionario, servidor y empleado público serán equivalentes para los efectos de esta Ley. (...)" (Art. 2, Ley 8422)*

#### Deber de Probidad

- Identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República;
- Demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley;
- Asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña;
- Administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.

**La violación al deber de probidad: Separación del cargo público sin responsabilidad patronal + Responsabilidades civil y penal**

**Interés público la información**

- El ingreso
- La presupuestación
- La custodia
- La fiscalización
- La administración
- La inversión

**Fondos públicos**

**CGR**



Colaboración y asesoría al Poder Ejecutivo en la celebración de convenios internacionales

**Régimen de Prohibición al ejercicio de profesiones liberales regulado en el art. 14.**

Servidores públicos sólo pueden recibir su salario (debidamente presupuestado)



Se les prohíbe recibir honorarios, estipendio o salarios por cumplir sus funciones

Obsequios recibidos por cortesía o costumbre diplomática



Bienes propiedad de la Nación

Excepciones:  
condecoraciones y premios (honorífico, cultural, académico o científico)

Funcionarios obligados a presentar declaración jurada del patrimonio (Art. 21)

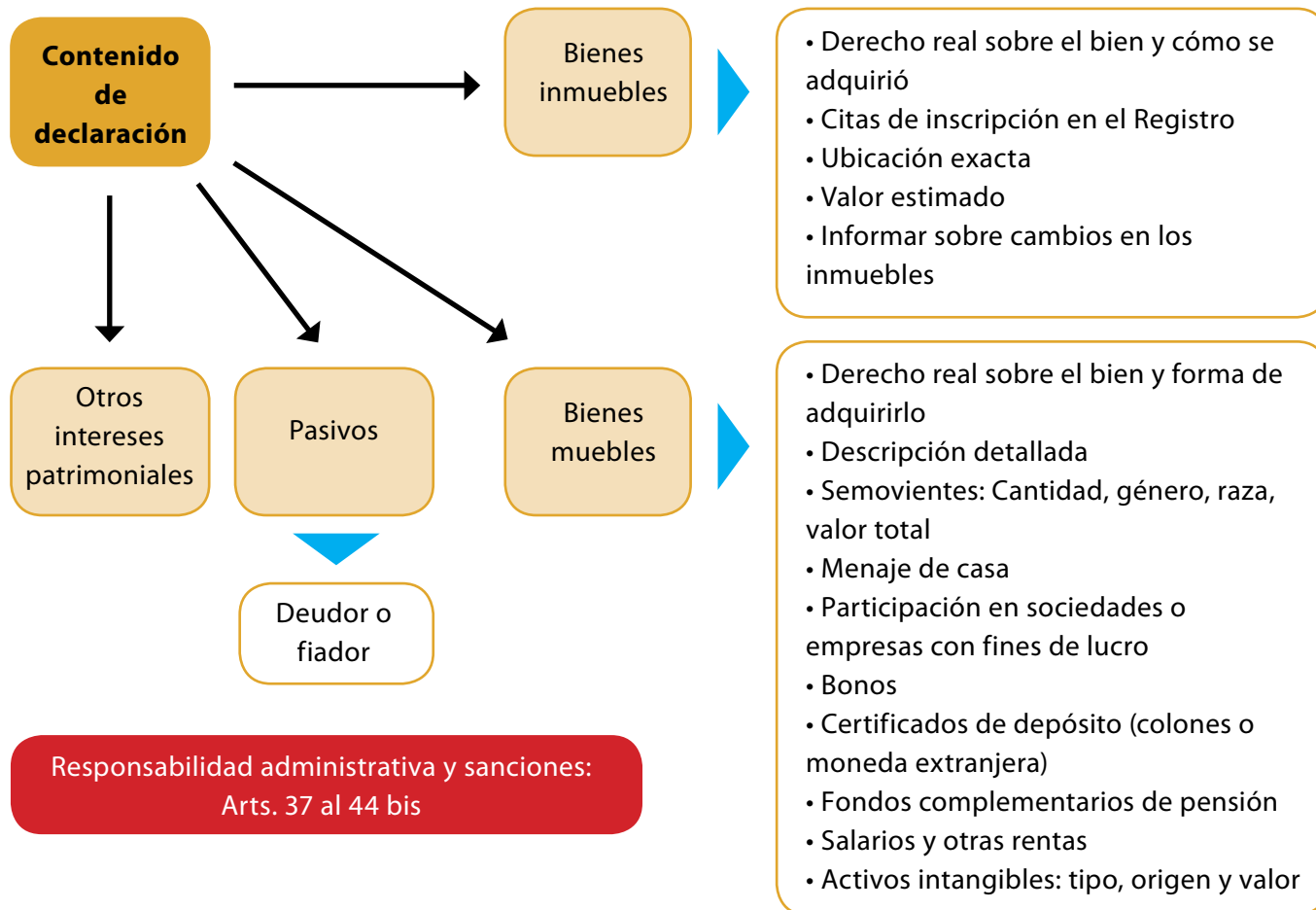


Declaración inicial: 30 días hábiles después del nombramiento (Cargos de elección popular)  
Cada año, los primeros 15 días hábiles de mayo  
Final: 30 días hábiles después del cese de funciones



Las revisa la CGR

Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de cada institución debe informar a la CGR cuáles funcionarios deben presentar la declaración.



## DELITOS

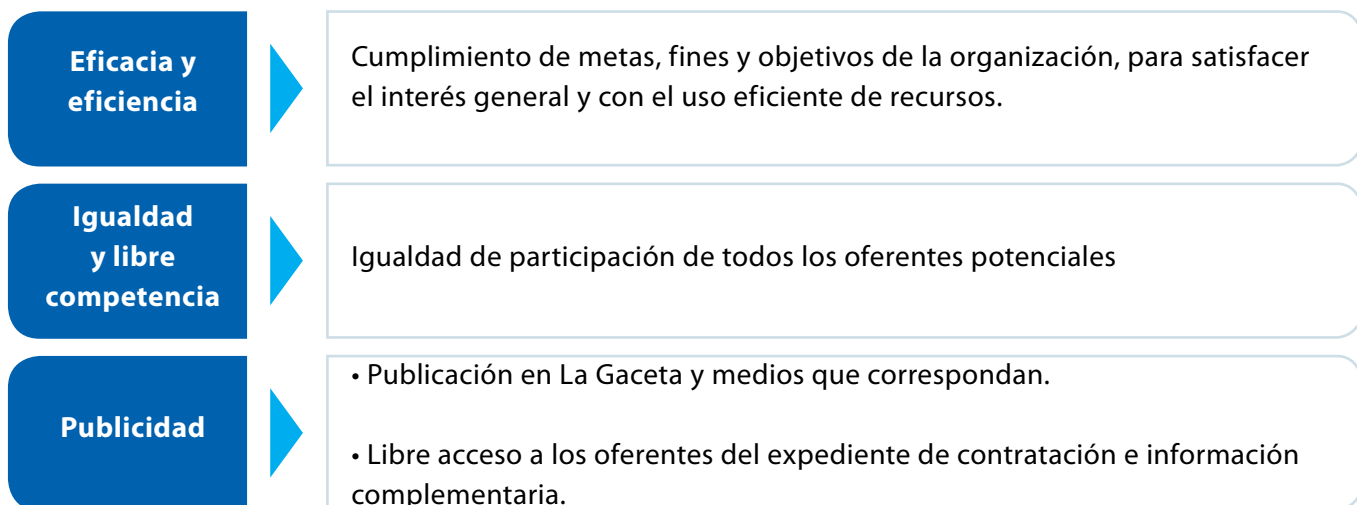
- Enriquecimiento ilícito (art. 45)
- Falsedad en la declaración jurada (art. 46)
- Recepción, legalización o encubrimiento de bienes (art. 47)
- Adm. en provecho propio (art. 48)
- Sobreprecio irregular (art. 49)
- Falsedad en recepción de bienes o servicios contratados (art. 50)
- Pago irregular de contratos adm. (art. 51)
- Tráfico de influencias (art. 52)
- Prohibiciones posteriores al servicio del cargo (art. 53)
- Apropiación de bienes obsequiados al Estado (art. 54)
- Soborno transnacional (art. 55)
- Reconocimiento ilegal de beneficios laborales (art. 56)
- Influencia en contra de la Hacienda Pública (art. 57)
- Fraude de ley en función adm. (art. 58)
- Inhabilitación (art. 59)
- Violación de la privacidad de la información de las declaraciones juradas (art. 60)

## 3.6 LEY N° 7494: LEY DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA

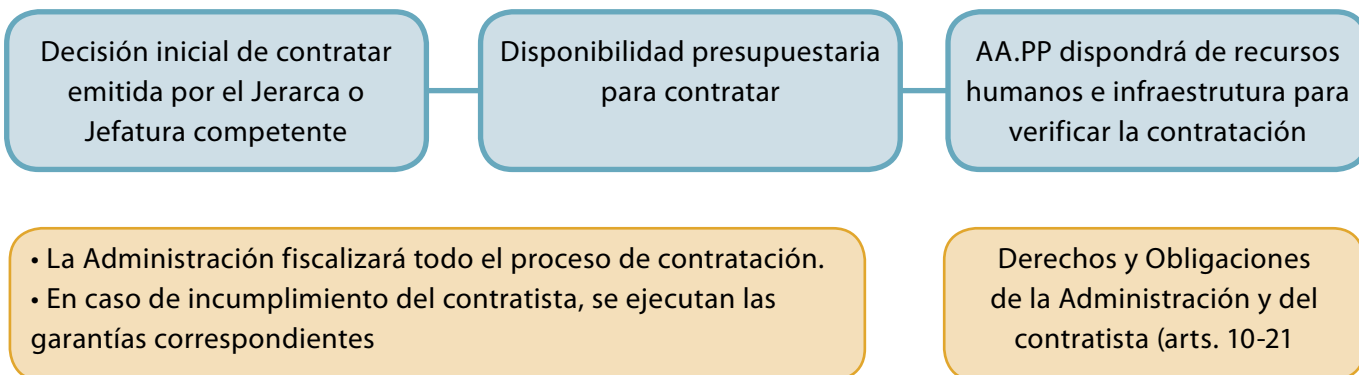
*“Esta Ley regirá la actividad de contratación desplegada por los órganos del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, el Poder Legislativo, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Contraloría General de la República, la Defensoría de los Habitantes, el sector descentralizado territorial e institucional, los entes públicos no estatales y las empresas públicas.” (...) (Art. 1)*

### Excepciones al procedimiento ordinario (Art. 2)\*\*

## PRINCIPIOS GENERALES DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA



## REQUISITOS PREVIOS DE LA CONTRATACIÓN



### Prohibiciones de contratar con la Administración (Arts. 22 y 22 bis)

## PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

### Procedimiento Ordinario de Contratación:

Licitación Pública

#### Garantía de participación:

entre 1% y 5% del monto  
indicado en el cartel

#### Garantía de cumplimiento:

entre el 5% y 10% del monto de la  
contratación

Toda la actividad de contratación se realizará en el  
Sistema Digital de Compras Públicas

Licitación  
Pública

Licitación  
Abreviada

Remate

Adjudicación por  
subasta a la baja

Licitación con  
financiamiento

Contratación  
directa

## REGULACIONES ESPECIALES

**Obra Pública:** Licitación Pública, licitación  
abreviada o contratación directa.

#### Enajenación de bienes inmuebles:

Licitación Pública o remate

**Suministro de bienes:** Licitación Pública,  
licitación abreviada o contratación directa.

#### Adquisición de inmuebles:

Licitación Pública

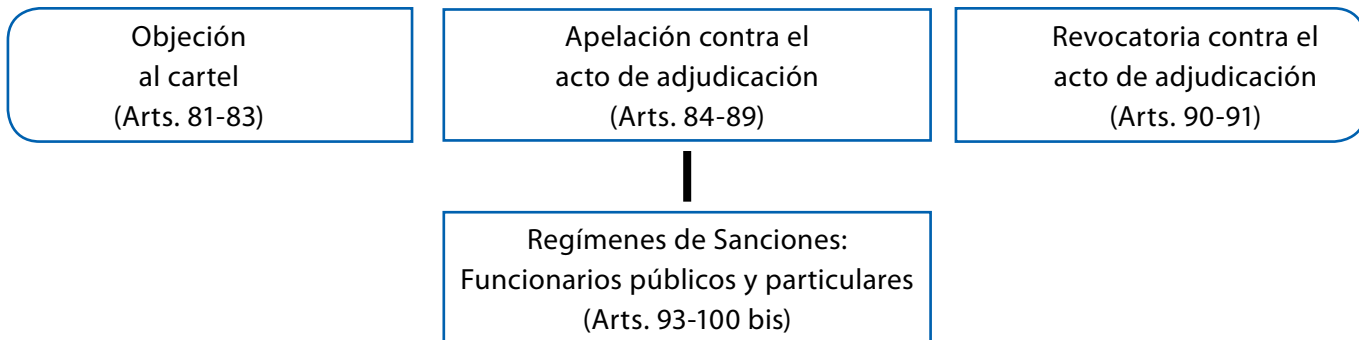
**Contratación de Servicios:** Licitación Pública,  
licitación abreviada o contratación directa.

**Arrendamiento de inmuebles:** Licitación  
Pública, licitación abreviada o contratación  
directa.

#### Arrendamiento de equipo o maquinaria:

Licitación Pública, licitación abreviada o  
contratación directa.

## TIPOS DE RECURSOS

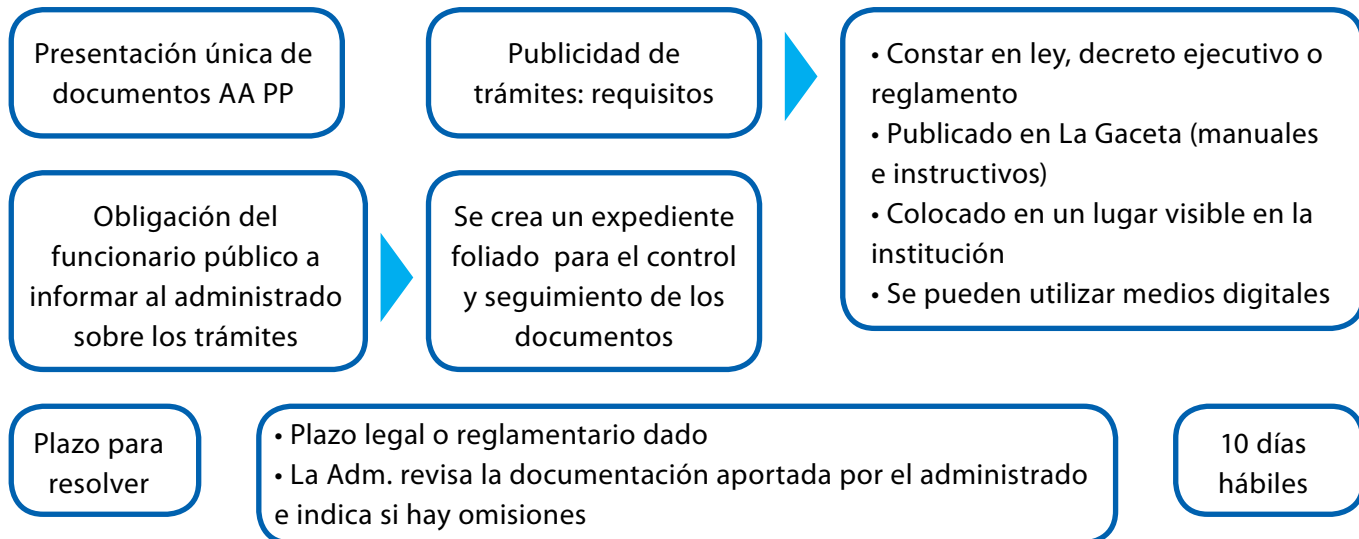


Provedurías institucionales son las dependencias técnicas responsables de los procedimientos de contratación administrativa

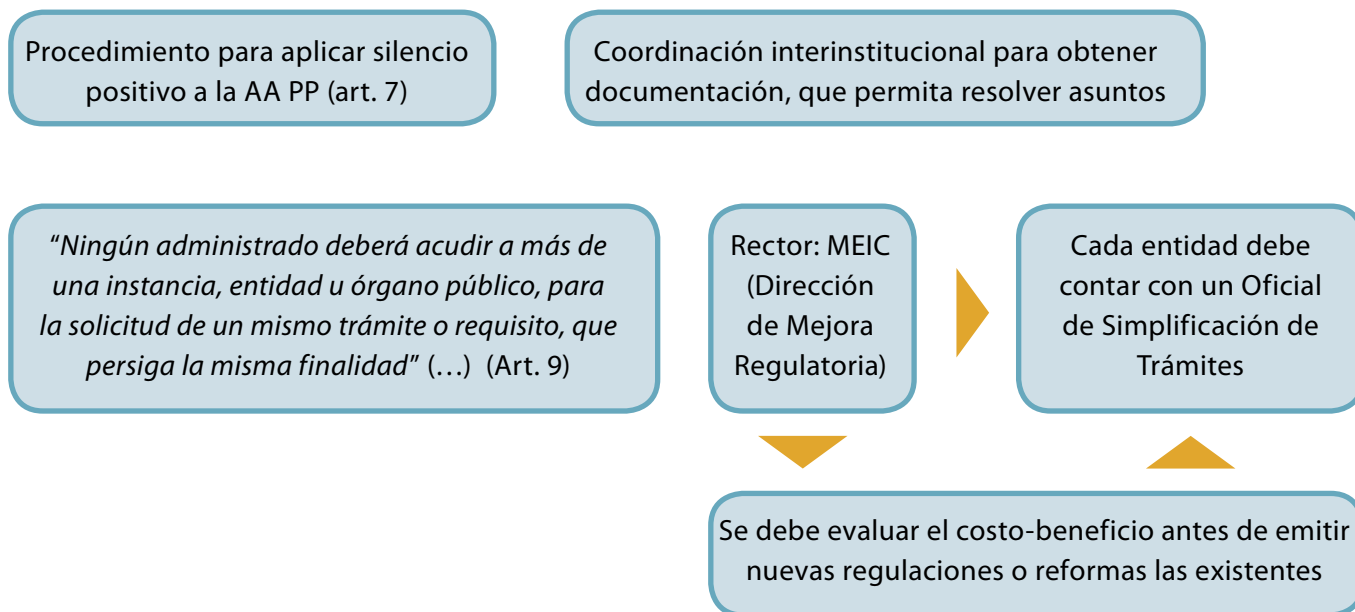
### 3.7 LEY N° 8220: PROTECCIÓN AL CIUDADANO DEL EXCESO DE REQUISITOS Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

*“La presente Ley es aplicable a toda la Administración Pública, central y descentralizada, incluso instituciones autónomas y semiautónomas, órganos con personalidad jurídica instrumental, entes públicos no estatales, municipalidades y empresas públicas. (...)” (Art.1)*

*“Administrado: toda persona física o jurídica que, en el ejercicio de su derecho de petición, información y/o derecho o acceso a la justicia administrativa, se dirija a la Administración Pública.” (Art. 1)*







## BIBLIOGRAFÍA

<http://www.hacienda.go.cr/contenido/12487-presupuesto-de-la-republica> consultado el 06 de diciembre de 2017

[http://www.hacienda.go.cr/docs/5852a815b6c46\\_DE%2033446-H-Crit%20y%20lin%20grles%20del%20proc%20presup%20del%20SP-Art.32-LAFPP.pdf](http://www.hacienda.go.cr/docs/5852a815b6c46_DE%2033446-H-Crit%20y%20lin%20grles%20del%20proc%20presup%20del%20SP-Art.32-LAFPP.pdf) consultado el 06 de diciembre de 2017

Ley 5525: Ley de Planificación Nacional

Ley 6227: Ley General de la Administración Pública

Ley 7494: Ley de Contratación Administrativa

Ley 8131: Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos

Ley 8220: Ley de Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos

Ley 8292: Ley de Control Interno

Ley 8422: Ley contra el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública

# Tema 4: El Régimen de Servicio Civil en Costa Rica

## Contenidos:

1. Concepto
2. Antecedentes históricos
3. Promulgación del Régimen de Servicio Civil
4. Principios
5. Sistema de la Gestión de Recursos Humanos
6. Vinculación y desvinculación de la función pública

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este acápite es describir el Régimen de Servicio Civil, sus características, funcionamiento, así como los subsistemas asociados a la Gestión de Recursos Humanos; aspecto fundamental para todo servidor público, ya que el Régimen de Servicio Civil comprende, de forma general, la manera de proceder en los diferentes subprocesos de la Gestión de Recursos Humanos, así como los derechos y obligaciones del funcionariado público, con lo cual se facilita las relaciones entre Patrono y trabajador.

## 4.1 CONCEPTO<sup>7</sup>

(...) “es un sistema jurídico-administrativo, creado para **atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos**. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la **eficiencia de la Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público**”.

7. Para mayor información consultar sitio web de la Dirección General de Servicio Civil en el siguiente vínculo [http://www.dgsc.go.cr/regimen\\_acerca.php](http://www.dgsc.go.cr/regimen_acerca.php)

## 4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- Remotos: Evidencian indirectamente la idea de ordenar la Administración Pública
- Recientes: Generan directa y concreta la posibilidad de establecer el Régimen de Servicio Civil

### REMOTOS

- Época colonial se emitieron disposiciones para regular asuntos del servicio público
- 1872: Decreto Legislativo para regular licencias, ausencias por enfermedad, recargo de funciones, entre otros
- "...Nombramientos hechos a base de política resultan pésimos. Tiempo es ya de establecer el Servicio Civil (...)" Presidente Ricardo Jiménez Oreamuno, Discurso 01 de mayo 1928

### RECIENTES

1945 se redactó el primer proyecto de Estatuto Civil de la Función Pública

Reforma constitucional 1946: Poder Ejecutivo facultado para nombrar y remover libremente a los "Secretarios de Estado, a los funcionarios y empleados diplomáticos, a los militares y a otros que indique el Estatuto Civil de la Función Pública".

1949: Comisión Especial redactó un proyecto de Estatuto de Servicio Civil

Miembros de la Asamblea Constituyente incluyeron las disposiciones relativas al Servicio Civil en el Título XV

08 de mayo de 1948: Creación de una Oficina de Selección de Personal

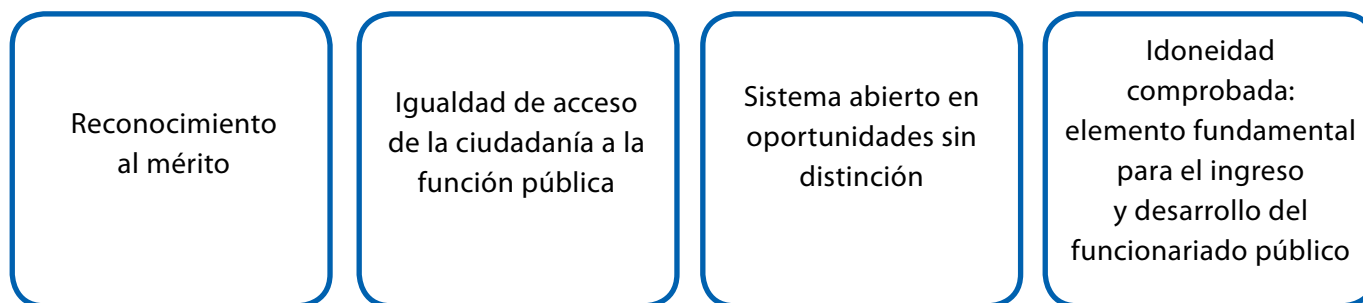
28 de mayo 1952: creación de Oficina de Servicio Civil, adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Estatuto de Servicio Civil fue elaborado por una Comisión interinstitucional, aprobada por la Asamblea Legislativa en 1953, como Ley 1581.

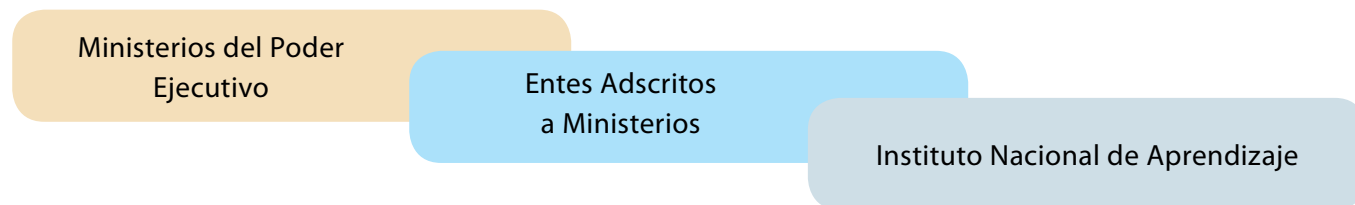
## 4.3 PROMULGACIÓN DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL

- 30 de mayo de 1953: Promulgación del Estatuto de Servicio Civil
- Surgimiento formal del Régimen de Servicio Civil
- Creación de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC): 28 de junio de 1953\*

## 4.4 PRINCIPIOS



## COBERTURA INSTITUCIONAL



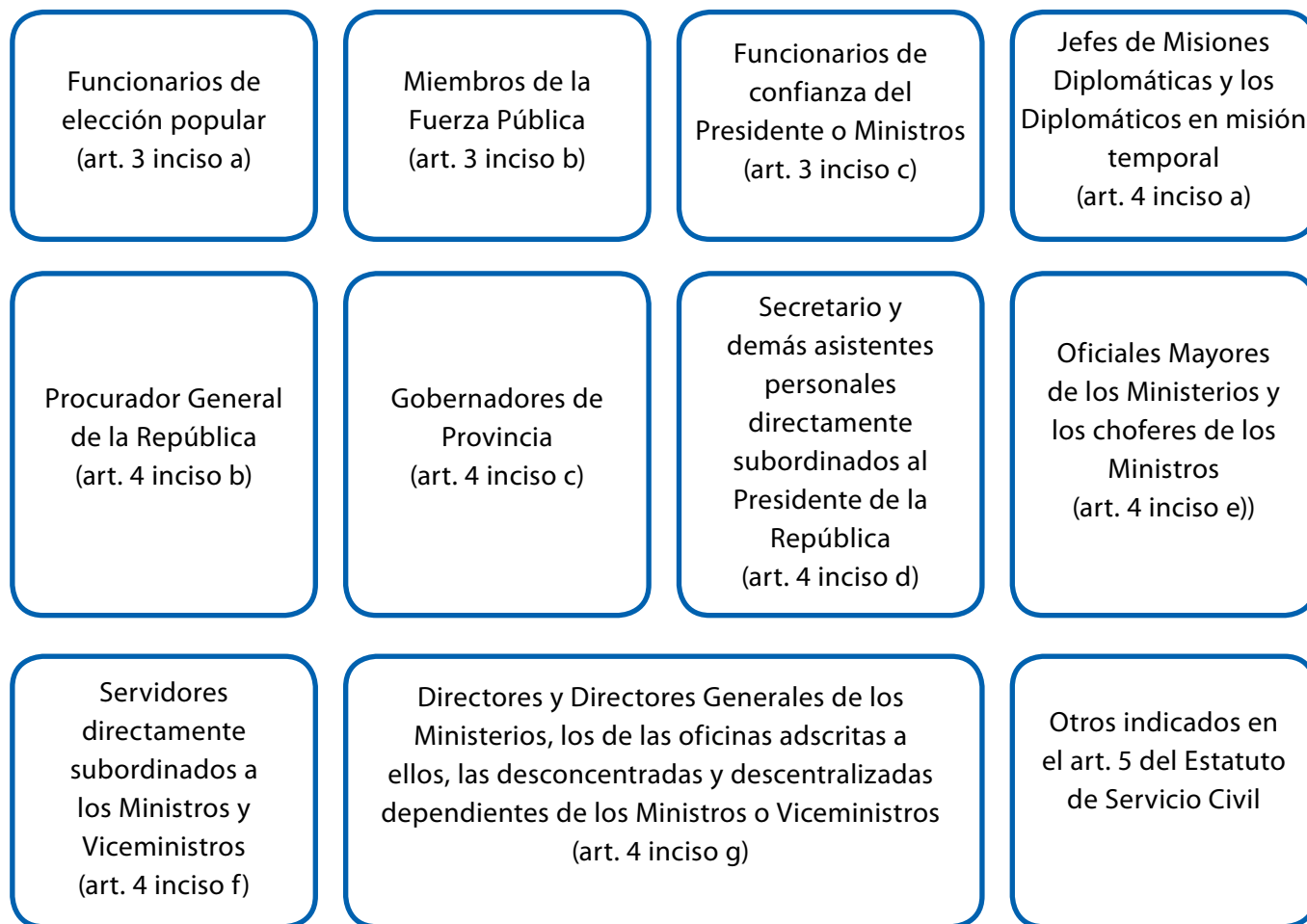
## COBERTURA FUNCIONARIAL



El Estatuto de Servicio Civil posee varios Reglamentos: uno para la Carrera Administrativa, uno para la Carrera Docente y otro para la Carrera Artística

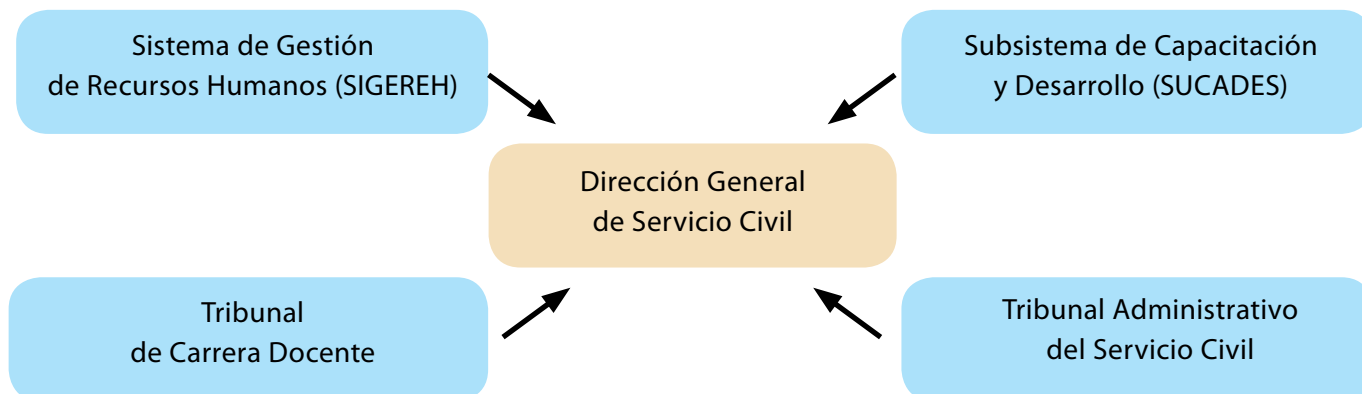
\* Mediante acuerdo N° 41 del año 1953, ver enlace [http://www.dgsc.go.cr/sitio10/dgsc\\_descripcion.html](http://www.dgsc.go.cr/sitio10/dgsc_descripcion.html)

## FUNCIONARIOS EXCLUIDOS



Los incisos anteriores corresponden al Estatuto de Servicio Civil

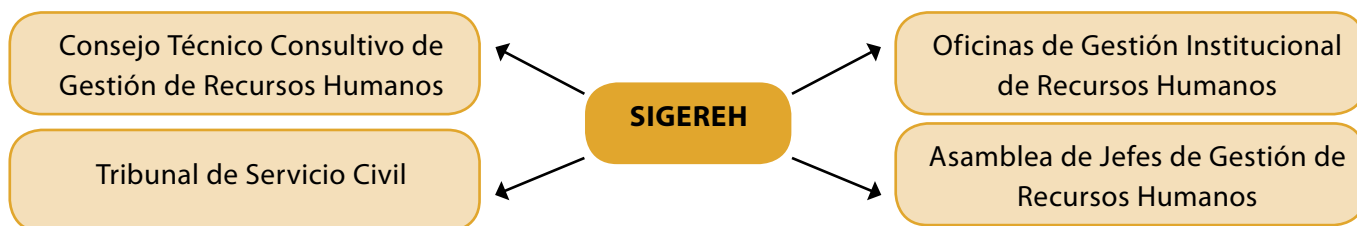
## ORGANIZACIÓN DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL



## 4.5 SISTEMA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (SIGEREH)

(...) "conjunto de órganos e instancias competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerenciar y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por éste, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto de Servicio Civil".

(Art. 121, Reglamento al Estatuto de Servicio Civil)



A lo interno de cada una de las OGEREH, se deben llevar a cabo los siguientes procesos de trabajo:

- Gestión de la Organización del Trabajo
- Gestión de Empleo
- Gestión Servicios del Personal
- Gestión de la Compensación
- Gestión del Desarrollo
- Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

### Gestión de la Organización del Trabajo:

- Análisis Ocupacional
- Diseño de cargos de trabajo, perfiles y competencias

### Gestión del Empleo:

- Planificación, reclutamiento, selección, recepción, inducción, periodo de prueba, promoción y desvinculación

### Gestión de Servicios de Personal:

- Trámite de pagos, movimientos de personal, control de asistencia, vacaciones, certificaciones, administración de expedientes, licencias, permisos, entre otros

### Gestión de la Compensación:

Retribuciones salariales y no salariales

**Gestión del Desarrollo:**

- Formación y capacitación
- Evaluación del rendimiento

**Gestión de Relaciones Humanas y Sociales:**

- Monitoreo del clima organizacional, políticas de comunicación, gestión de las relaciones laborales, gestión de políticas sociales

## 4.6 VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

### VINCULACIÓN (ART. 20 ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL Y ART. 9 REGLAMENTO DEL ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL)

Aptitud moral y física para el desempeño del cargo

Declaración jurada de adhesión al régimen democrático

Cumplir con requisitos mínimos del Manual de Clases

Demostrar idoneidad: pruebas, exámenes o concursos

Ser seleccionado de la nómina

Pasar el periodo de prueba

**La selección de personal se hará por medio de pruebas de idoneidad (Art. 21 E.S.C)**

*"Artículo 24.-Al ocurrir una vacante en un organismo del Estado, se podrá proceder de acuerdo con el artículo 33, salvo que el Ministro o Jefe autorizado decida no llenarla por considerarlo conveniente y compatible con el buen servicio público". (Estatuto de Servicio Civil)*

Para llenar una vacante

Movimientos internos (ascenso, descenso, traslado, permuta)

\*\*Capítulos V y VI del Estatuto de Servicio Civil

Concurso externo abierto a la ciudadanía

\*\* Capítulos V y VI del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil

En materia de Evaluación del Desempeño, considerar lo estipulado en los artículos 41 a 45 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil

## DESVINCULACIÓN

Capítulo X del Estatuto de Servicio Civil  
Arts. 90-92 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil

*"Artículo 43.-Los servidores públicos sólo podrán ser removidos de sus puestos si incurrieren en las causales que determina el artículo 81 del Código de Trabajo y 41, inciso d), de esta ley, o en actos que impliquen infracción grave del presente Estatuto, de sus reglamentos, o de los Reglamentos Interiores de Trabajo respectivos." (Estatuto de Servicio Civil)*

### ARTÍCULO 81 DEL CÓDIGO DE TRABAJO\*

\*Los textos a continuación se tomaron tal cual del artículo citado.

Actitudes inmorales del trabajador durante la jornada, o acuda a injuria, calumnia o vía de hecho contra el patrono

Alteración de la disciplina por acción del trabajador contra otro compañero

Actitudes inmorales del trabajador fuera de la jornada, o acuda a injuria, calumnia o vía de hecho contra el patrono, sin que haya motivo

Delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, o le cause daño material

Revelar secretos técnicos, comerciales o de asuntos que requieran la confidencialidad

Comprometer la seguridad del lugar de trabajo o de las personas, por imprudencia o descuido inexcusable

Ausencia injustificada al lugar de trabajo por 2 días consecutivos o más de 2 días alternos en el mismo mes calendario

Negación del trabajador a atender medidas preventivas o indicaciones del patrono

Incurrir nuevamente en prohibiciones de los trabajadores

Inducir al patrono al error, presentando información falsa, para la suscripción del contrato de trabajo

Cuando el trabajador sufra prisión por sentencia ejecutoria

Incurrir en alguna otra falta grave



**ARTÍCULO 41 INCISO D) DEL ESTATUTO DE SERVICIO CIVIL:**

*“La suspensión del trabajo sin goce de sueldo procederá también en los casos de arresto y prisión preventiva, durante todo el tiempo que una y otro se mantengan, pero dará lugar al despido en cuanto excedan de tres meses” (...)*

Para la presentación de la Gestión de Despido ante la Dirección General de Servicio Civil, se debe tomar en consideración la Circular DG-CIR-010-2018, así como el oficio TSC-A-047-2017 (este último emitido por el Tribunal de Servicio Civil)

Escrito inicial de la Gestión de Despido debe contener:  
(según Circular DG-CIR-010-2018)

- I. Encabezado
- II. Imputación de cargos
- III. Hechos
- IV. Prueba (documental y testimonial)
- V. Fundamento jurídico análisis de fondo
- VI. Petitoria
- VII. Notificaciones

8

**BIBLIOGRAFÍA**

Arce, C. (Junio 2011). *El Régimen de Servicio Civil: Enfoque Jurídico*. Revistas N°28. Recuperado desde <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/RDSC%2028.pdf>

[http://www.dgsc.go.cr/regimen\\_acerca.php](http://www.dgsc.go.cr/regimen_acerca.php) consultado el 21 de noviembre de 2017

Estatuto de Servicio Civil

Reglamento del Estatuto de Servicio Civil

Román, I. (Mayo 2012). *El Servicio Civil hoy: Exigencias, complejidades y espejismos*. Revista del Servicio Civil N°32. Recuperado desde <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/RDSC%2032.pdf>

Ley 8422: Ley contra el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública

8. El detalle de los apartados anteriores se puede consultar en los siguientes enlaces: <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/CIRCULAR%20DG-CIR-010-2018%20Lineamientos%20para%20la%20presentacion%20de%20la%20Gestion%20de%20Despido%20en%20la%20DGSC%20-%20Final.pdf> y [http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/TSC-A-047-2017%20\(2\)%20anexo%20a%20la%20circular%20sobre%20despidos%20.pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/TSC-A-047-2017%20(2)%20anexo%20a%20la%20circular%20sobre%20despidos%20.pdf)

# Tema 5: Ética y valores en la Función Pública

## Contenidos:

1. Concepto
2. Ética de mínimos y éticas de máximos
3. Ética en la función pública
4. Rendición de cuentas
5. Cartas Iberoamericanas suscritas por el país

## INTRODUCCIÓN

Los apartados anteriores se han enfocado en reforzar conocimientos generales sobre la gestión pública y la principal normativa aplicable a esta, es decir el énfasis ha estado en el componente epistemológico (conocimiento) y praxeológico (praxis administrativa); no obstante, ha quedado pendiente analizar aspectos sustantivos relacionados con la persona humana, mismos que son determinantes, no sólo en el ejercicio de la función pública, sino que son consustanciales a la persona humana.

Portanto, esta sección tendrá como énfasis la ética y la dimensión humana de la persona funcionaria, siendo un elemento clave para el desarrollo del ser, lo cual coadyuva en la realización de las diferentes tareas propias del cargo desempeñado.

## CONCEPTO

“(...) la Ética o Filosofía Moral como disciplina filosófica reflexiona de forma sistemática y metódica sobre el sentido, validez y licitudes (bondad-maldad) de los actos humanos individuales y sociales en la historia. (...)”  
Comisión Nacional de Rescate de Valores, 2012

## 5.1 FUNCIONES DE LA ÉTICA

- Conceptualización: define si una cuestión es ética o no.
- Fundamentación racional: fundamenta si las cuestiones son éticas o no, según los elementos existentes en el entorno.
- Aplicación de los principios a la vida cotidiana.

Implica la reflexión previa de los actos

- La ética contribuye con la forja del carácter ya que nos orienta, a modificar ciertos elementos que sí están a nuestro alcance cambiar.
- La ética se puede enseñar y aprender: es parte de nuestra vida cotidiana
- Facilita la convivencia social, al brindarnos una guía de cómo actuar ante diversas circunstancias.

## 5.2 ÉTICA DE MÍNIMOS Y ÉTICAS DE MÁXIMOS

### Ética de mínimos

- Trata de los mínimos exigibles de justicia a todos los ciudadanos, y que por debajo de los cuales, esta sería inhumana
- Es una, de los ciudadanos, y compartida por todos
- Se le conoce también como ética cívica.

### Éticas de máximos

- Comprenden las diferentes propuestas del buen vivir, de la plenitud, de la felicidad
- Pueden ser de carácter religioso o no
- Cada persona tiene un proyecto de cómo alcanzar la felicidad y el buen vivir.
- Existe la posibilidad de elegir si se acepta o no determinada propuesta de felicidad

Éticas  
de máximos

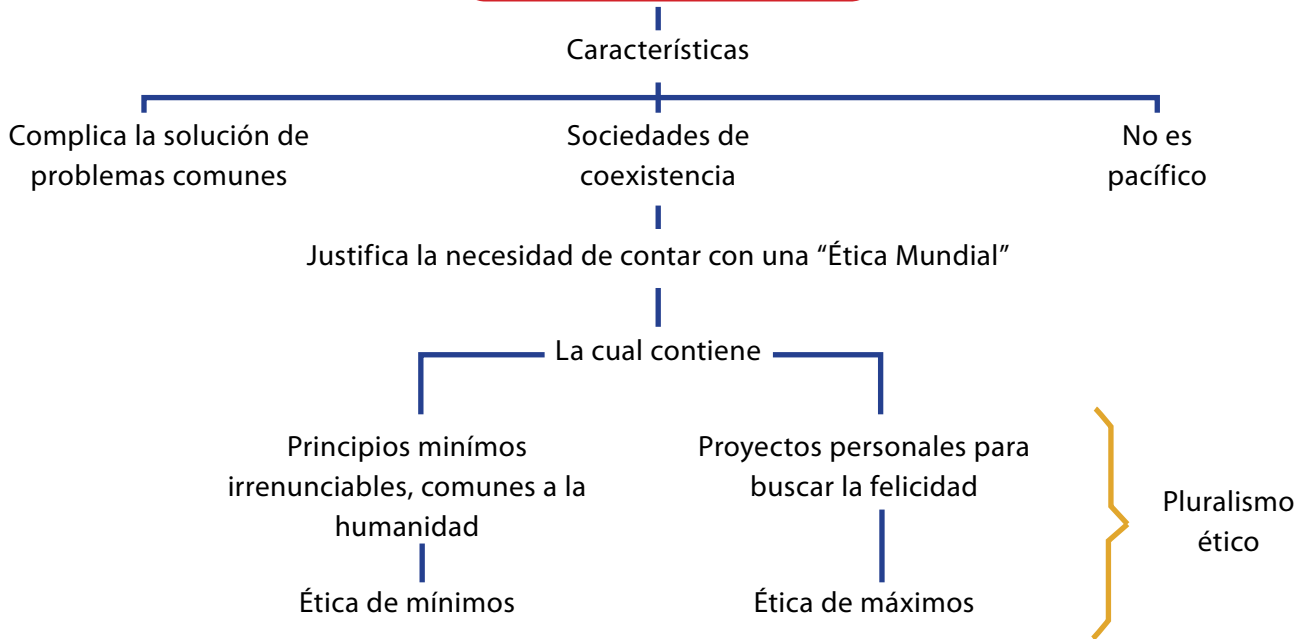
- La relación entre ambos tipos de ética ocurre en la construcción de una sociedad más justa

Éticas  
de mínimo

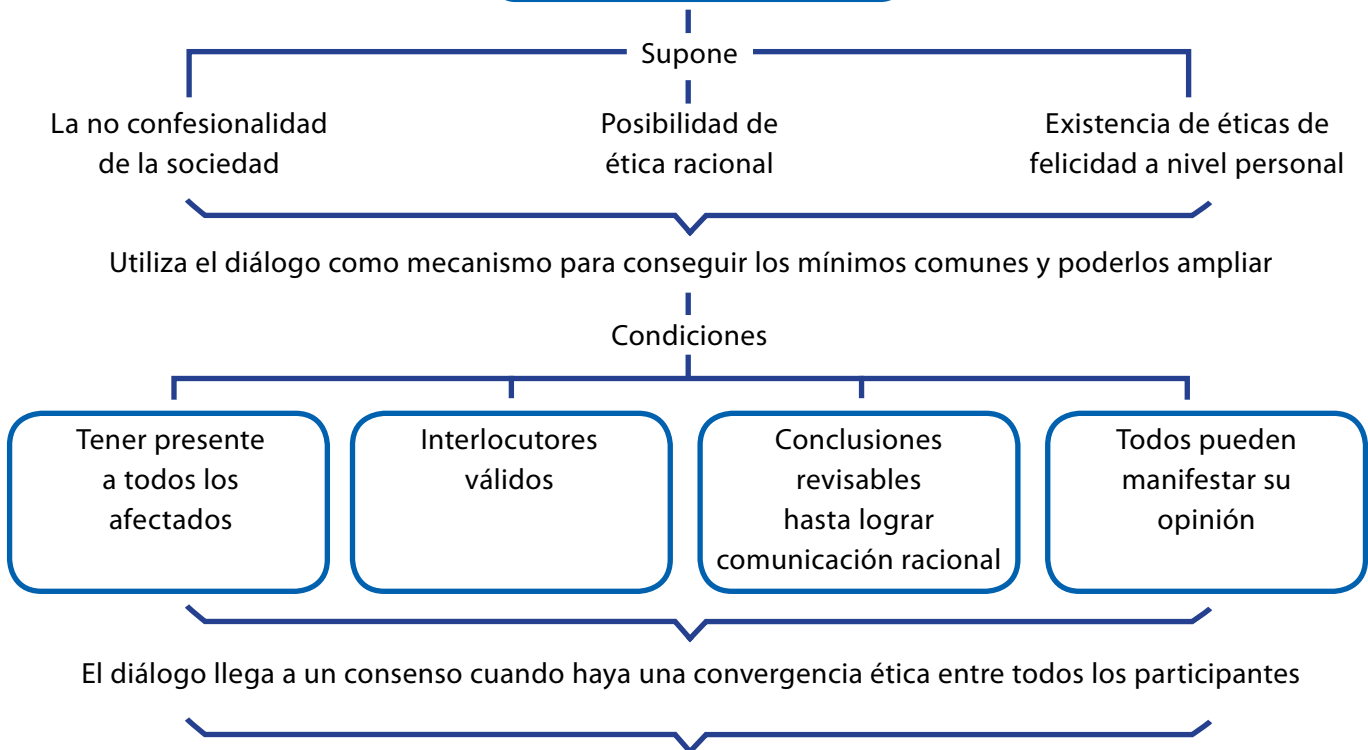
- Ambas coexisten y están intrínsecamente relacionadas
- Son complementarias

# ÉTICA CÍVICA

## PLURALISMO



## ÉTICA CÍVICA



Ejemplo: Derechos Humanos (1º, 2º y 3º Generación)

## 5.3 ÉTICA EN LA FUNCIÓN PÚBLICA

- Decreto 33146-MP Principios éticos de los funcionarios públicos
- Directriz D-2-2004 Directrices generales sobre principios y enunciados éticos
- Ley 8422: contra el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública y su reglamento
- Manuales de ética institucionales

### PRINCIPIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Afán de  
servicio

Integridad

Objetividad

Rendición  
de cuentas

Transparencia

Honradez

Racionalidad

Liderazgo

“La gestión ética exige transparencia, sin la cual se pone en duda la legitimidad de las acciones de los funcionarios y de la entidad. Esta transparencia es necesaria dado que los funcionarios públicos son personas que eligen dedicar su vida a los asuntos públicos, que tienen responsabilidad con la sociedad y sobre quienes la sociedad tiene derecho de ejercer su control”  
(Adela Cortina, 2004)

### VINCULACIÓN DE LA ÉTICA A LA VIDA DE LAS ORGANIZACIONES<sup>9</sup>

Proliferación de malas  
prácticas organizacionales

Ética es un complemento de  
la dimensión jurídica

Reafirmación de la imagen  
social de las organizaciones

Necesidad de un nuevo  
diseño organizacional

Prestación de servicios  
buscando el bienestar de la  
sociedad en general

9. Diego Víquez. “Ética aplicada a las Organizaciones”, información contemplada en Antología Curso Ética, fundamentos y aplicaciones

## DECÁLOGO DEL SERVIDOR PÚBLICO COSTARRICENSE

Juramento  
Constitucional

Lealtad

Vocación  
de Servicio

Probidad

Honradez

Responsabilidad

Competencia

Eficacia  
y eficiencia

Civismo

Transparencia

## 5.4 RENDICIÓN DE CUENTAS

### CONCEPTO

“Deberán rendir cuentas ante los órganos públicos correspondientes, la prensa, las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general por los actos y decisiones realizadas en el ejercicio del cargo, y someterse a cualquier forma de escrutinio que resulte apropiada para su cargo (...)” Art. 1 inciso d) Decreto 33146-MP

Artículo 11 de la  
Constitución Política  
de Costa Rica

Informe presidencial del 1  
de mayo (Art. 139 inciso 4  
Constitución Política)

Informe de Labores de los  
Jerarcas (Art. 28 LGAP)

Informes de fin de gestión  
D-1-2005-CO-DFOE de la CGR

Informes de ejecución  
presupuestaria (semestral y  
anual) (Art.55 Ley 8131)

Informes de cumplimiento  
metas Plan Nacional de  
Desarrollo (Art.7 Ley 5525)

## 5.5 CARTAS IBEROAMERICANAS SUSCRITAS POR EL PAÍS ANTE EL CLAD

Carta  
Iberoamericana de  
la Función Pública

Código  
Iberoamericano de  
Buen Gobierno

Carta Iberoamericana  
de Gobierno  
Electrónico

Carta Iberoamericana  
de Calidad en la  
Gestión Pública

Carta Iberoamericana  
de Participación  
Ciudadana en la  
Gestión Pública

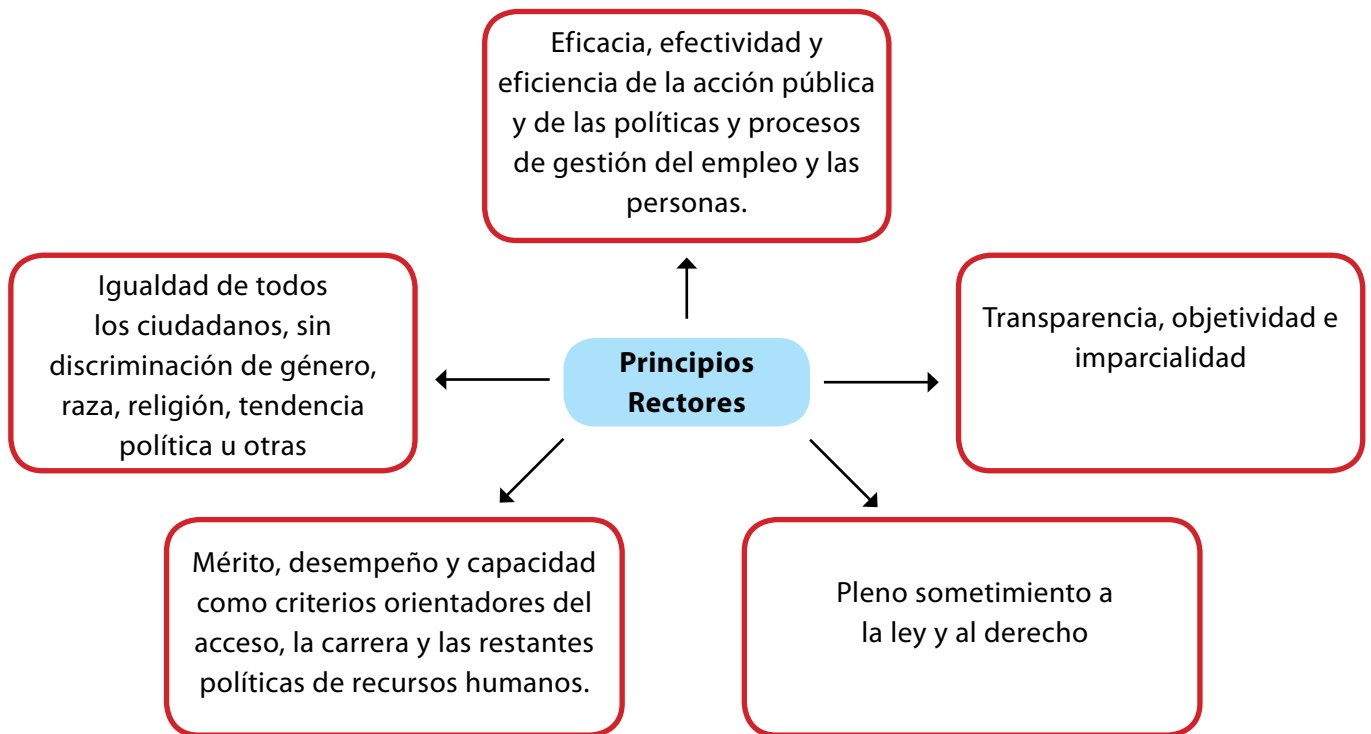
Carta Iberoamericana  
de Gobierno Abierto

Carta  
Iberoamericana de  
Ética e Integridad en  
la Función Pública

Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano  
en Relación con la Administración Pública

## A) CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2003)

*“La función pública es uno de los elementos centrales de articulación de los sistemas político-administrativos. Por ello, **la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos constituye un eje de las reformas de la gestión pública** emprendidas durante las últimas décadas por un número significativo de gobiernos en diferentes partes del mundo. Esta Carta se posiciona como un instrumento al servicio de estrategias de reforma que incorporan los criterios inspiradores de tales esfuerzos de modernización, y promueve la adopción de los mismos por los sistemas de función pública de los países de la comunidad iberoamericana”.*



## REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

- Planificación de Recursos Humanos
- Organización del Trabajo
- Acceso al empleo
- Evaluación del rendimiento
- Compensación
- Desarrollo
- Responsabilidad Laboral
- Desvinculación
- Relaciones humanas y sociales

## B) CÓDIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO (2006)

*"Se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho." (...)*

Reglas de conducta

Naturaleza democrática del gobierno

Ética gubernamental

Gestión pública

## PRINCIPIOS BÁSICOS DEL BUEN GOBIERNO

El respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona humana.

La búsqueda permanente del interés general

La aceptación explícita del gobierno del pueblo y la igualdad política de todos los ciudadanos y los pueblos

El respeto y promoción de las instituciones del Estado de Derecho y la justicia social

## C) CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO (2007)

*"(...) "Gobierno Electrónico" y de "Administración Electrónica" como sinónimas, ambas consideradas como el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. (...)"*

## PRINCIPIOS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

Igualdad

Legalidad

Conservación

Responsabilidad

Proporcionalidad

Transparencia y  
accesibilidad

Adecuación  
tecnológica



## PLANIFICACIÓN DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO

Definición de objetivos del Gobierno Electrónico

Establecimiento de cronograma de trabajo

Desarrollar metodologías de planificación

Estrategias de gestión y producción de información pública

Gestionar redes basadas en la gestión del conocimiento

## D) CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (2008)

*“La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su **mejora permanente** para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.*

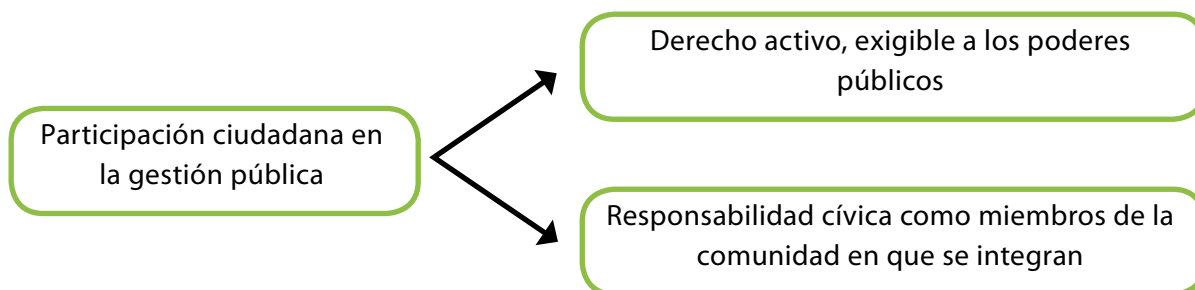
*La calidad en la gestión pública debe medirse en función de **la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos**, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.” (...)*

## PRINCIPIOS INSPIRADORES DE UNA GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

- Servicio Público
- Legitimidad Democrática
- Transparencia y Participación Ciudadana
- Legalidad
- Coordinación y Cooperación
- Ética Pública
- Acceso Universal
- Continuidad en la prestación de servicios
- Imparcialidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Responsabilización
- Evaluación permanente y mejora continua

## E) CARTA IBEROAMERICANA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA (2009)

“(...) el **proceso de construcción social de las políticas públicas** que, conforme al interés general de la sociedad democrática, **canaliza, da respuesta o amplía** los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las **personas**, y los derechos de las **organizaciones o grupos en que se integran**, así como los de **las comunidades y pueblos indígenas**.”



### PRINCIPIOS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Constitucionalización

Autonomía

Institucionalización

Respeto a la diversidad y no discriminación

Igualdad

Gratuidad

Corresponsabilidad social

Adecuación tecnológica

“La participación ciudadana en la gestión pública debe ser un **elemento transversal y continuo en la actuación de los poderes públicos**, que velarán para que pueda ser ejercida a lo largo del proceso de **formación de las políticas públicas, los programas sociales y los servicios públicos**”.

(...) “los Estados iberoamericanos deberán garantizar la participación ciudadana en la gestión pública en **todos los ámbitos sectoriales y niveles territoriales**: supranacional, nacional, regional o local, y en sus correspondientes sistemas de gestión.” (Acápite 11)

## F) CARTA IBEROAMERICANA DE GOBIERNO ABIERTO (2016):

*"(...) se entenderá el gobierno abierto como el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrande e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo."*

### PILARES DEL GOBIERNO ABIERTO:

Transparencia y acceso a la información pública

Rendición de Cuentas Públicas

Participación Ciudadana

Colaboración e Innovación pública ciudadana

## G) CARTA IBEROAMERICANA DE LOS DERECHOS Y DEBERES DEL CIUDADANO EN RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2013)

*" (...) 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**".*

### ORIENTACIONES CONTEMPLADAS EN LA CARTA:

- Servicio objetivo a los ciudadanos
- Promocional de los poderes públicos
- Racionalidad
- Igualdad de trato
- Eficacia
- Eficiencia
- Economía
- Responsabilidad
- Evaluación permanente de la Administración Pública
- Universalidad, asequibilidad y calidad de los servicios públicos
- Ética

- Participación
- Seguridad Jurídica
- Proporcionalidad de las decisiones administrativas
- Ejercicio normativo del poder
- Objetividad
- Buena fe
- Facilitación
- Celeridad
- Transparencia y acceso a la información
- Protección de la intimidad
- Debido Proceso

Derecho fundamental a la buena A.A. P.P. y sus derechos derivados

Deberes de la ciudadanía en relación con la A.A. P.P.

## H) CARTA IBEROAMERICANA DE ÉTICA E INTEGRIDAD EN LA FUNCIÓN PÚBLICA (2018)

*“La Carta se dirige esencialmente al Poder Ejecutivo y respetando cada sistema político-constitucional es aplicable a todos los **niveles de gobierno incluyendo su sector público**. Incluye a todos los servidores públicos, tanto a los que ocupan los niveles jerárquicos superiores de la Administración como al resto del personal al servicio de las Administraciones públicas. (...)*

### Objetivos de la Carta:

- 1-Promover la integridad de los responsables y servidores públicos en todos sus niveles (...)
- 2- (...) Contribuir a la legitimación de la acción pública (...)
- 3- Contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de Naciones Unidas (...)

**ORIENTACIONES CONTEMPLADAS EN LA CARTA:**

- Diagnósticos del Sistema de integridad nacional
- Diseños organizativos que incluyan elementos del modelo de integridad nacional
- Códigos éticos
- Encuestas de diagnóstico de clima ético
- Actividades de formación en ética
- Sistemas de asesoramiento ante dilemas éticos
- Plan de comunicación y cambio cultural
- Evaluaciones de riesgos de corrupción
- Sistema de denuncias y de protección a denunciantes
- Mecanismos de transparencia activa, pasiva y focalizada
- Regulación sobre prevención y gestión de los conflictos de intereses
- Unificar el sistema de integridad y sistema de control interno
- Sistema normativo: incumplimientos de la integridad, niveles de gravedad y sanciones
- Sistema de evaluación del funcionamiento del marco de integridad
- Comités de ética
- Fortalecer las capacidades de órganos rectores: ética, integridad y conflictos de intereses
- Incorporar la gestión de la integridad con los demás subsistemas
- Análisis riguroso e implementación de las mejores prácticas en contratación pública
- Sistemas de gestión por resultados para el desarrollo

**BIBLIOGRAFÍA**

Castro, A.M. (2015). *Participación ciudadana en Democracia: espacios y mecanismos para el ejercicio de los derechos ciudadanos en el marco de Gobierno Abierto*. San José, Costa Rica

<http://old.clad.org/documentos/declaraciones> Consultado el 04 de junio de 2018

Ovares, O. y Díaz, M. (2012). *Educación Moral para personas adultas en la Función Pública: Reflexiones para el Poder Judicial de Costa Rica*. Escuela Judicial: Heredia, Costa Rica.

Solís, V. (comp.). (2012). *Antología Curso Ética, fundamentos y aplicaciones (2012)*. San José, Costa Rica.

# Tema 6: Competencias Requeridas para Directivos Públicos

## Contenidos:

1. Concepto
2. Competencias de Gestión Institucional
3. Competencias de Gestión de Resultados
4. Competencias de Gestión de Vínculos
5. Competencias de Conducción al cambio

## INTRODUCCIÓN

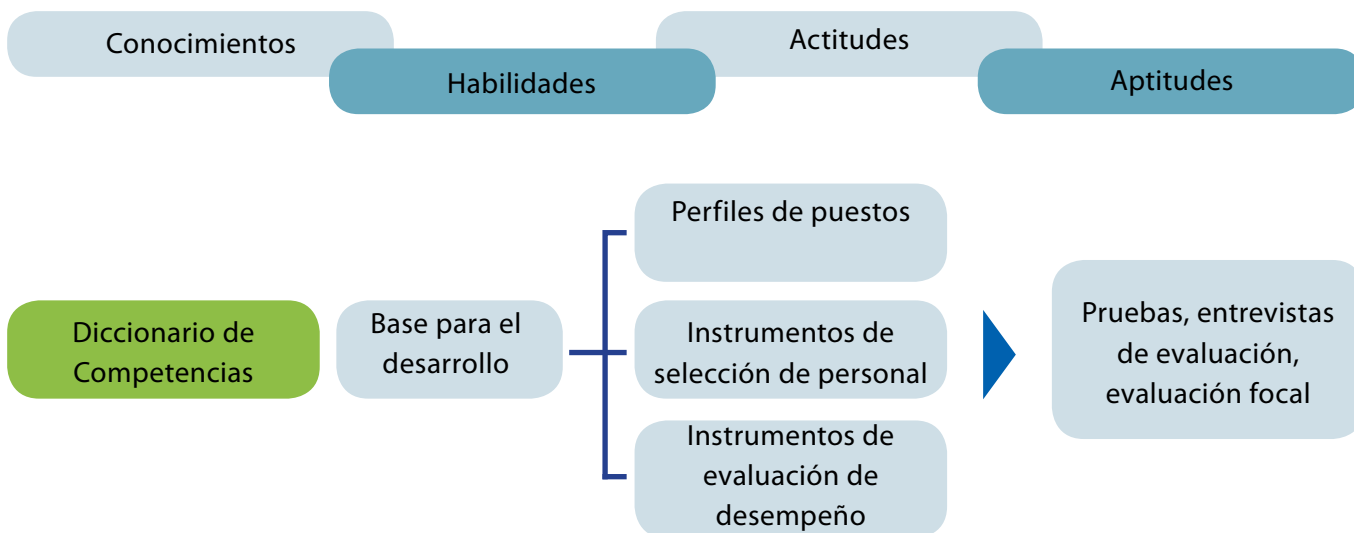
El propósito de este tema es describir las competencias laborales que las personas funcionarias públicas deben poseer o desarrollar, especialmente, los cuadros directivos, para un adecuado desempeño en sus cargos.

Lo anterior, tomando en consideración los resultados de los Barómetros Latinoamericanos así como las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las cuales resaltan la necesidad del fortalecimiento de los cuadros directivos, especialmente en lo referente a la formación y capacitación de los mismos.

## 6.1 CONCEPTO

“Competencia: Es el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real.” Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público p. 7

## COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS



## CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN EL CLAD



## 6.2 COMPETENCIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Comprende 3 competencias, a saber:

### Integridad

Actuar con rectitud, transparencia, probidad y en congruencia con el marco normativo de la administración pública, generando confianza y credibilidad en su accionar. Desempeñarse con sentido justo, recto, veraz, honrado, honesto, excluyendo el doble discurso, el fraude, el engaño, la mala fe y la discrecionalidad indebida.

### Compromiso con el servicio público

Desempeñarse proactivamente en el marco de los valores, la misión y los objetivos de la organización y de su ámbito de acción, actuando con responsabilidad y conciencia del impacto público que tiene el desempeño individual y la calidad del servicio brindado.

### Desarrollo de relaciones interpersonales

Desempeñarse con disposición activa hacia otros, evitando el aislamiento y el "secretismo". Mantener un trato igualitario e inclusivo hacia sus superiores, colaboradoras, colaboradores y la ciudadanía.

## 6.3 COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RESULTADOS

Comprende 10 competencias, mismas que se muestran a continuación:

Calidad en el servicio

Liderazgo

Resolución de problemas

Planificación

Gestión del desarrollo de las personas

Manejo de conflictos

Toma de decisiones

Dirección de proyectos

Orientación a proyectos

Comunicación efectiva

### Calidad en el servicio Servicio

Conducir el área de gestión a su cargo estandarizando las mejores prácticas procedimentales, bajo un marco comparativo de la calidad en el ámbito público, generando servicios internos o externos seguros y fiables, según indicadores preestablecidos en términos de la legislación vigente.

### Liderazgo

Influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, promoviendo el entusiasmo y alcance de objetivos individuales y organizacionales, creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.

### Resolución de Problemas

Reconocer relaciones causa-efecto de los problemas identificados que afronta su área y organización, enfocándose en los problemas medulares para procurar la búsqueda y priorización de alternativas de solución estratégica, considerando los beneficios contra costos de su implementación, riesgos correlativos e impactos asociados.

### Planificación

Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto.

### Gestión del Desarrollo de las personas

Forjar un clima laboral en el cual se armonicen los objetivos de la institución y los de su equipo de trabajo, generando oportunidades de aprendizaje e instaurando las mejores prácticas.



### Manejo de Conflictos

Enfocarse en soluciones estratégicas a los problemas, balanceando los beneficios, costos, riesgos e impacto.

### Toma de Decisiones

Valorar las alternativas viables en la materia que se debe tomar una decisión, manteniendo una actitud proactiva y con criterio fundamentado.

### Dirección de Proyectos

Aplicar conocimientos, herramientas y métodos de planificación para la ejecución y seguimiento de los proyectos que se realizan en la dependencia a cargo.

### Orientación a Proyectos

Promover y aplicar los conceptos requeridos para la dirección y gestión de los proyectos por desarrollar en la unidad bajo su responsabilidad.

### Comunicación efectiva

Comunicarse verbal, escrita y gestualmente, en forma clara, respetuosa y asertiva, con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, utilizando un tono mesurado en la transmisión de ideas e instrucciones hacia su personal a cargo.

## 6.4 COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE VÍNCULOS

Comprende 7 competencias, mismas que se muestran seguidamente:

### Trabajo en equipo

Construir equipos de trabajo, participando con ellos en la construcción de un clima laboral favorable que complemente y potencie las competencias diferenciadas; compartiendo recursos e información para el alcance de los mejores resultados.

### Manejo emocional

Preservar el diálogo armónico y el respeto en sus planteamientos sobre desacuerdos, demoras, incertidumbre, errores y dificultados laborales, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.

### Capacidad interpersonal

Actuar en forma respetuosa, cordial y transparente. Mantener una actitud constructiva y empática en la atención de consultas y en la comunicación de mensajes gestuales, orales y escritos, actuando con claridad, precisión, moderación y de conformidad con las características y necesidades de información del receptor.

### Orientación al ciudadano

Conducir y organizar la atención de ciudadanos, con mecanismos accesibles, lenguaje inteligible y procedimientos ágiles y orientados a satisfacer trámites, quejas, consultas, propuestas. Cuantificar, por medio de indicadores preestablecidos, el grado de satisfacción por los resultados de gestión y por el manejo de conflictos, quejas o reclamos.

### Relaciones institucionales

Fortalecer los vínculos regulares y crear los necesarios, actuando en representación de los intereses de su organización, con miras a alcanzar objetivos y proyectar la imagen institucional.

### Negociación

Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes, sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes.

### Gestión de la participación ciudadana

Activar la participación ciudadana vinculada a los asuntos del área a cargo. Considerar las expectativas, propuestas y quejas de los y las ciudadanas para adecuar crecientemente los servicios, sensibilizando a su equipo de trabajo sobre el derecho a la participación y las ventajas que comporta.

## 6.5 COMPETENCIAS DE CONDUCCIÓN AL CAMBIO

A este grupo pertenecen las siguientes competencias:

### Proactividad

Incentivar en su equipo de trabajo la iniciativa en la realización de aquellas tareas que favorezcan el brindar información de forma expedita, sobre el estado de los trámites y a acortar tiempos de respuesta en el servicio.

### Innovación

Propiciar un ambiente de interés por las soluciones novedosas, dirigidas a la mejora del servicio brindado y a los resultados e impacto de la gestión pública.

### Visión estratégica

Comprender el entorno político, social y económico en el cual está inmersa la institución, procurando la anticipación y adaptación a los cambios y planificando las alternativas necesarias para superar los inconvenientes que surjan en la consecución de los objetivos planteados.

### Creatividad

Hacer uso de su experiencia y conocimiento en la mejora continua de su área de trabajo, en aspectos tales como: metodologías, requerimientos de los usuarios y usuarias.

### Trabajo bajo presión

Manejar las emociones en el entorno laboral, transmitiendo prudencia para resolver situaciones imprevistas y motivar el aprendizaje grupal ante desacuerdos o errores presentados.

### Gestión del cambio

Anticipar e impulsar los cambios estratégicos u operativos requeridos en la gestión. Comunicar al equipo de colaboradoras y colaboradores las nuevas condiciones de trabajo, convocándoles para la formulación de ideas por aplicar.

### Gestión de las redes colaborativas

Impulsar el desarrollo profesional de su equipo de trabajo a través de la participación en redes o acciones de intercambio de experiencias, novedades, documentos, actualización de prácticas u otro tipo de vinculación.

### Gestión digital

Promover el uso de canales electrónicos (página web, correo electrónico, otros) que permitan informar a los usuarios sobre la gestión que realizan.

### Administración de políticas

Conduce la dependencia a su cargo en concordancia con los objetivos de la institución, en el marco de las políticas públicas vigentes.

## BIBLIOGRAFÍA

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Tomado de [https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua\\_Ibero\\_Competicencias\\_Sector\\_Pblico\\_2016.pdf](https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competicencias_Sector_Pblico_2016.pdf) consultado el 07 de diciembre de 2017

# Tema 7: Elementos generales de administración y sus tendencias actuales

## Contenidos:

1. Conceptos básicos
2. El proceso administrativo
3. Innovación Pública
4. Gestión del Desempeño
5. Retos para la Gestión de Recursos Humanos según la OCDE
6. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Agenda 2030)

## INTRODUCCIÓN

En este tema, se presenta de manera general, los principales conceptos de la administración, las funciones esenciales y cómo se desarrolla cada una de ellas.

Asimismo, producto de los cambios que se presentan en el entorno, es indispensable que la Administración Pública realice ajustes en su funcionamiento, de manera que continúe con la prestación de los servicios públicos, pero a la vez, satisfaga las necesidades de la ciudadanía, cada vez mayores, con criterios de efectividad, celeridad, racionalidad, agilidad, entre otras; por lo tanto, en este apartado, se presentan algunas tendencias que se deberán implementar en la gestión pública, como parte del mejoramiento continuo de la Administración.

## 7.1 CONCEPTOS BÁSICOS\*

*"La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización (...). Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo."*

(Chiavenato, p. 2, 2007)

## FUNCIONES GENERALES DEL ADMINISTRADOR

Define  
estrategias

Diagnostica  
situaciones

Mide recursos

Planea su  
integración

Soluciona  
problemas

Genera  
innovaciones y  
competitividad

Además, es importante tener presente que el conocimiento no es el único factor que incide en el desempeño exitoso de los administradores; sino que para que este suceda, debe existir al menos, la combinación de los conocimientos con las habilidades y las competencias perdurables, tal como se muestra en las siguientes figuras:

## HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR PARA UN DESEMPEÑO EXITOSO

### Habilidades Técnicas

Uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos.

### Habilidades Humanas

Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal.

### Habilidades Conceptuales

Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones.

## COMPETENCIAS DURABLES DEL ADMINISTRADOR

### PERSPECTIVA

Saber hacer  
Visión personal de las cosas  
Manera práctica de aplicar el conocimiento en la solución de problemas y situaciones

### CONOCIMIENTO

Saber  
Know How, información  
Actualización profesional  
Superación constante

### ACTITUD

Lograr que las cosas sucedan  
Comportamiento activo y proactivo  
Énfasis en la acción y en lograr que las cosas sucedan  
Espíritu emprendedor y de equipo  
Liderazgo y comunicación

## ROLES DEL GERENTE SEGÚN MINTZBERG

Finalmente cabe resaltar los roles del Gerente, según Mintzberg, los cuales permiten el ejercicio de las funciones administrativas:

### INTERPERSONAL

Figura de autoridad  
Líder  
Enlace

### INFORMATIVO

Supervisor  
Difusor  
Vocero

### DE DECISIÓN

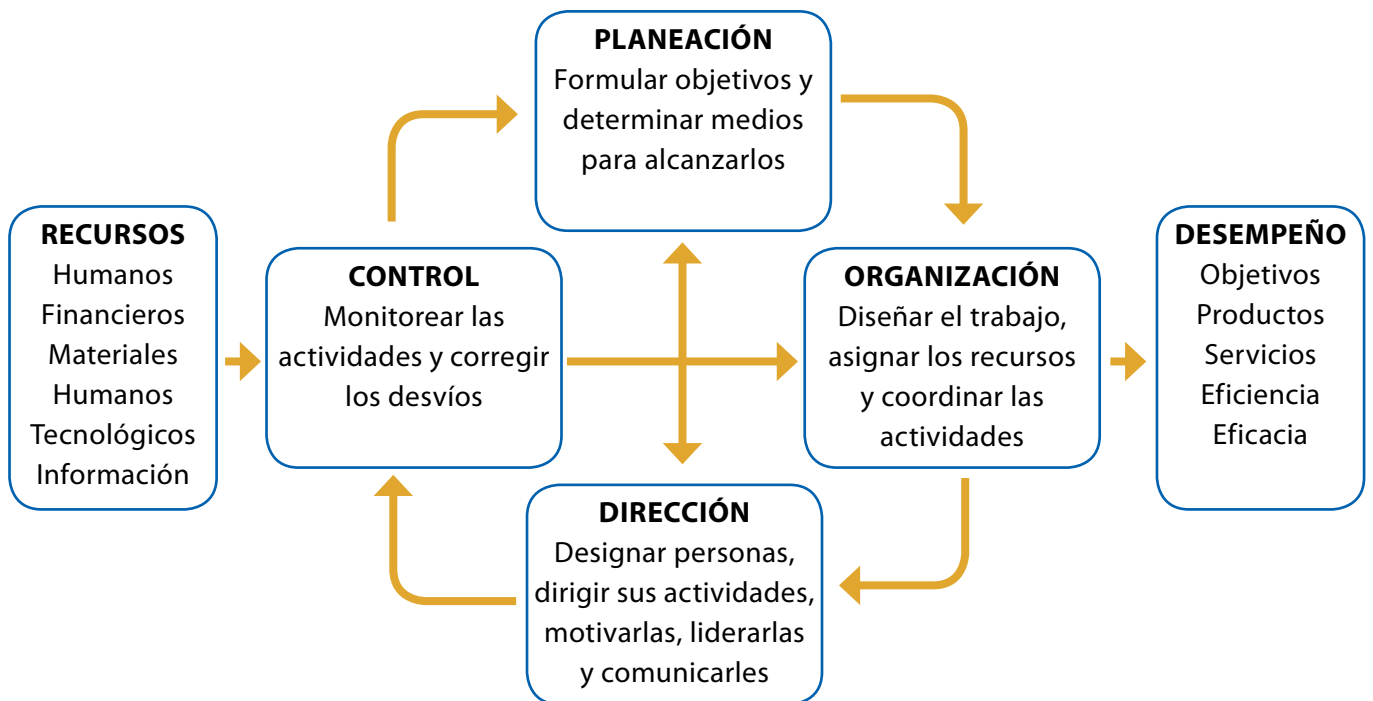
Empresario  
Manejo de Perturbaciones  
Distribuidor de Recursos  
Negociador

## 7.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO\*

En este apartado, se presentan brevemente los principales componentes del proceso administrativo, con la descripción general de cada uno de ellos.

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la misión</li> <li>• Formular objetivos</li> <li>• Definir los planes para alcanzarlos</li> <li>• Programar las actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir el trabajo</li> <li>• Asignar las actividades</li> <li>• Agrupar las actividades en órganos y cargos</li> <li>• Asignar recursos</li> <li>• Definir autoridad y responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar personas</li> <li>• Coordinar esfuerzos</li> <li>• Comunicar</li> <li>• Motivar</li> <li>• Liderar</li> <li>• Orientar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir estándares</li> <li>• Monitorear el desempeño</li> <li>• Evaluar el desempeño</li> <li>• Empezar acciones correctivas</li> </ul>

### LAS CUATRO FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



\* **Nota:** Los gráficos contemplados en los apartados 7.1 y 7.2 se tomaron textualmente de Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va ed. Pearson Educación, México

## SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE COADYUVAN EN LA REALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

<b>INTEGRA</b>	Procesos propios de las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos
<b>SIGAF</b>	Gestión financiero-contable
<b>SICOP</b>	Contrataciones públicas (compras de bienes y servicios)
<b>SIBINET</b>	Control de activos institucionales
<b>Sistema de Formulación Presupuestaria (SFP)</b>	Formulación del Anteproyecto de Presupuesto y modificaciones presupuestarias

### 7.3 INNOVACIÓN PÚBLICA

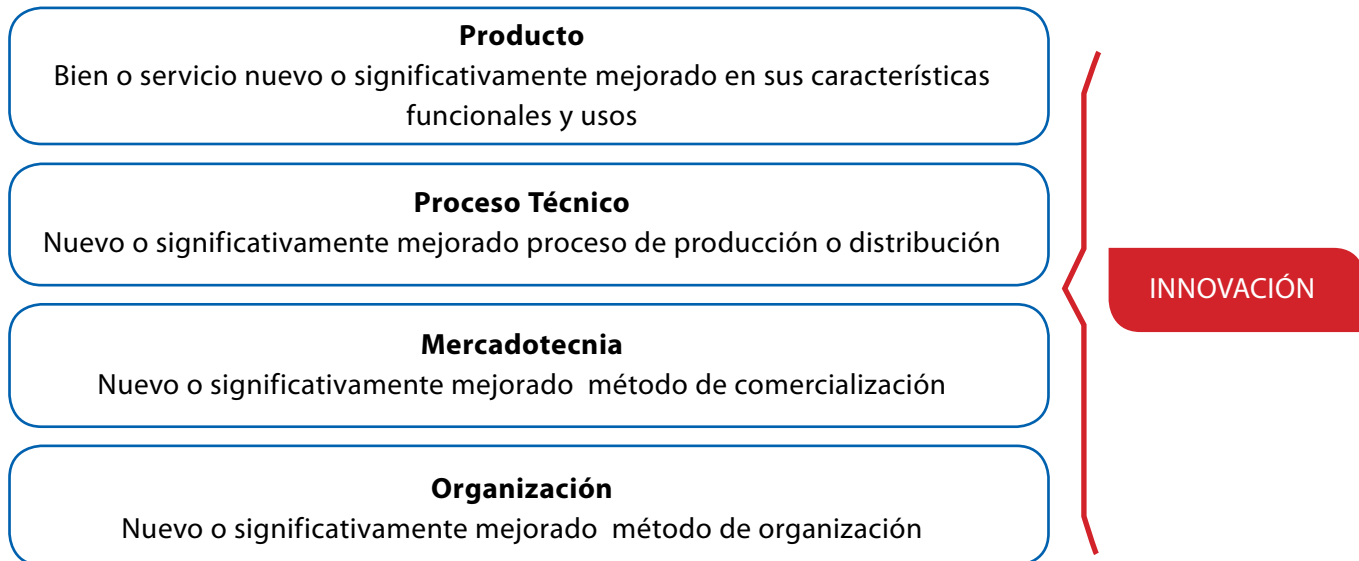
La innovación en las Administraciones Públicas ha sido siempre uno de los retos centrales de cara a mejorar la prestación de servicios públicos, la eficiencia, la cobertura y la equidad o la creación de externalidades positivas en el resto de la economía y de la sociedad. (Arenilla y otros, 2017, p.p. 186-187)

(...) la innovación dentro de las Administraciones Públicas ha implicado la búsqueda de soluciones creativas o diferentes a los problemas sociales incluyendo la creación de nuevos servicios, formas de organización, mejoras de procesos o modificaciones de conducta de los ciudadanos, y todo ellos compartiendo el papel creciente de las TIC en dichas dinámicas de creación de valor. (Op.cit.p187)

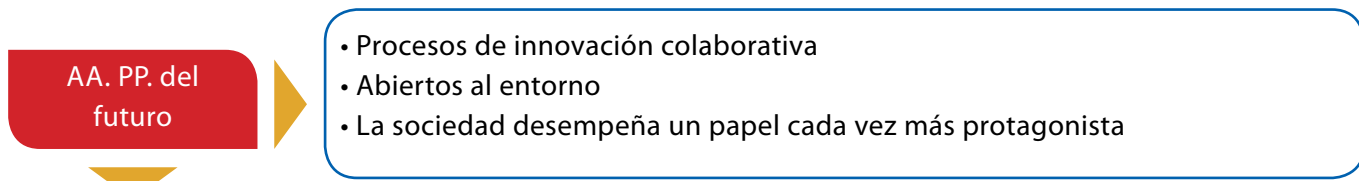
**NO ES INNOVACIÓN**

- Ponerse al día con su industria
- Un nuevo mercado
- Tecnología que nadie adopta





Siempre se ha dicho que en entornos cada vez más convulsos, inestables y cambiantes las Administraciones Públicas deben orientarse a la innovación constante. En la sociedad actual, el imperativo está asociado a la compartición de conocimiento y la involucración de los actores en procesos de innovación colaborativa. (Op. cit., p.187)

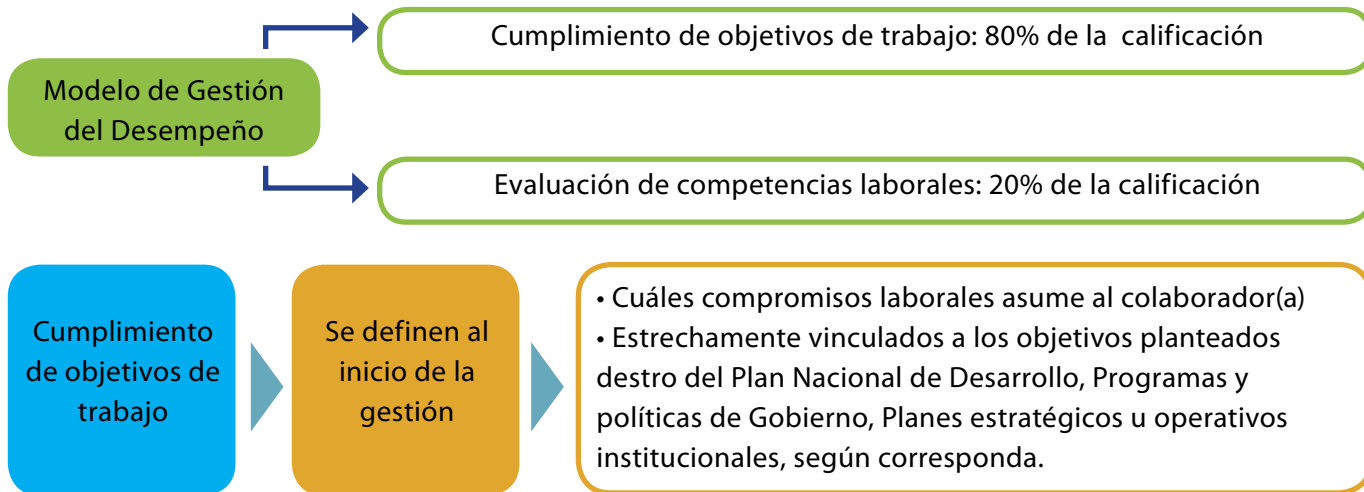


- Adaptación a entornos cambiantes
- Niveles de incertidumbre elevados
- Situaciones de riesgo alto
- Facilita la colaboración con personas y organizaciones fuera de las fronteras organizativas
- Se nutre del conocimiento que procede del entorno

**Innovación colaborativa**

“(...) se convertirá en una exigencia para las organizaciones públicas de cara a mejorar la gestión pública, así como en la razón de ser de su presencia en las sociedades del futuro.” (Op. cit., p.188)

## 7.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



Inicio del ciclo (enero)	Mitad de año	Fin de año
Proceso de planificación Definición de metas e indicadores de desempeño	Progreso del cumplimiento de objetivos y metas trazadas, entre el Directivo y el colaborador (a)	Evaluación final del rendimiento

Competencias Laborales en el Modelo		
Permitirán valorar aquellas competencias específicas necesarias para cumplir con las metas organizacionales	Serán distintivas dependiendo del grupo laboral	Serán insumo para alinear los Planes Institucionales de Capacitación

**PLAN REMEDIAL**

- Permite a los funcionarios y jefaturas la inclusión de acciones preventivas o correctivas a corto plazo.
- Le permiten al funcionario o funcionaria corregir aquellos aspectos que requieran acciones de mejoras.
- Se espera que el funcionario tenga la capacidad, la motivación y la oportunidad para hacerlo.

Evaluación de los servidores será posterior al ciclo de gestión ( Primera quincena del mes de febrero)

Los resultados del desempeño estarán fundamentados en el cumplimiento de objetivos laborales, competencias demostradas durante el periodo o cualquier factor que se determine vinculante a la mejora del desempeño del funcionario.

#### Al inicio del Ciclo de Gestión

- Se deben establecer los objetivos y/o comportamientos a cumplir por el servidor, mismos que deben ser concordantes con las políticas, planes o programas institucionales anuales.
- Lo anterior con miras a efectuar una evaluación objetiva y afín a las condiciones institucionales prevalecientes.

#### Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos

- Deben velar por la correcta aplicación del Modelo de Gestión del Desempeño al interior de sus instituciones.
- Establecerán estrategias para el seguimiento y control del proceso.
- Capacitarán oportunamente a todo el personal institucional, con especial énfasis en la responsabilidad que deben asumir las Jefaturas en este proceso

## 7.5 RETOS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN LA OCDE<sup>10</sup>

#### Retos de la GRH según la OCDE

- Falta de datos oportunos y exactos de la fuerza laboral
- Un complejo sistema de compensación
- Enfoque fragmentado de la gestión por competencias
- Gestión de desempeño no está vinculada a metas organizacionales más amplias
- Limitado desarrollo de liderazgo individual e institucional

#### Siguientes pasos en la GRH

- Mejorar la calidad y consistencia de los datos de la fuerza laboral
- Evolucionar hacia un sistema de compensación más transparente, sostenible y meritocrático, incluyendo incentivos no monetarios
- Introducir la gestión por competencias
- Simplificar el sistema de gestión de desempeño y aumentar su efectividad vinculando los esfuerzos individuales de los empleados a metas organizacionales más grandes
- Mejorar la coherencia del RSC por medio de un liderazgo institucional e individual fortalecido

10. Para más información, consultar documento *Estudios de Gobernanza Pública: Costa Rica Aspectos Claves 2015*, elaborado por la OCDE, disponible en el link <https://www.oecd.org/gov/Cost%20Rica%20Highlights%20ESP.pdf>

Futuras competencias necesarias para un servicio público ágil e innovador-  
Cuatro metas/competencias identificadas por los países de la OCDE

**1- Pensamiento creativo**  
Creatividad e innovación

**2- Pensamiento estratégico**  
Visión y futura orientación

**3- Flexibilidad**  
Flexibilidad y gestión de cambio

**4- Cooperación**  
Trabajar conjuntamente entre fronteras y creando relaciones

## 7.6 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (AGENDA 2030)<sup>11</sup>

Organización de Naciones Unidas

Aprobó la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible

Agenda 2030

17 objetivos de trabajo  
Dimensiones: económica, social y ambiental  
Plazo de cumplimiento: 15 años  
Responsabilidad de gobierno, sector privado, sociedad civil

### **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



11. Para más información, consultar sitio web del Sistema de Naciones Unidas, específicamente en lo referente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en el link <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

## BIBLIOGRAFÍA

Arenilla, M. y otros. (2014). *Administración 2032 Teclas para transformar la Administración Pública española*. INAP, Madrid. España.

Bullón, D. (2018). *Innovación Pública*. [Material para taller]. San José, Costa Rica

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma ed. Mc Graw-Hill, México

<http://www.amaliorey.com/2017/05/27/seis-tipos-de-innovacion-publica-post-536/>

<http://www.lab.gob.cl/metodologias/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> consultado el 29 de agosto de 2018

Ministerio de Hacienda de Costa Rica y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2016). *Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*. San José, Costa Rica. Disponible en [https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/e2d87d5b-74da-4e9a-ba13-e75b1f1fcb5e/Marco\\_conceptual\\_y\\_estrategico\\_para\\_el\\_fortalecimiento\\_de\\_la\\_Gestio%CC%81n\\_para\\_Resultados\\_en\\_el\\_Desarrollo\\_en\\_Costa\\_Rica.pdf?guest=true](https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/e2d87d5b-74da-4e9a-ba13-e75b1f1fcb5e/Marco_conceptual_y_estrategico_para_el_fortalecimiento_de_la_Gestio%CC%81n_para_Resultados_en_el_Desarrollo_en_Costa_Rica.pdf?guest=true)

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2015). *Estudios de Gobernanza Pública Costa Rica Aspectos Claves*. Disponible en <https://www.oecd.org/gov/Cost%20Rica%20Highlights%20ESP.pdf>

Presidencia de la República. (2017). Directriz 093-P. Diario Oficial La Gaceta N° 231, del 06 de diciembre de 2017. Disponible en <http://www.gaceta.go.cr/gaceta/?date=06/12/2017#directriz>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va ed. Pearson Educación, México

## ANEXO 1

### PRINCIPALES NORMAS MENCIONADAS EN ESTE MANUAL

LEY	REGLAMENTO
Ley 6227, Ley General de la Administración Pública, del 02 de mayo de 1978	No tiene
Ley 5525, Ley de Planificación Nacional, del 02 de mayo de 1974	Decreto Ejecutivo 35056-PLAN-RE, Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de Mayo de 1974, del 12 de noviembre de 2008  Decreto Ejecutivo 37735-PLAN, Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, del 06 de mayo de 2013
Ley 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, del 18 de setiembre de 2001	Decreto Ejecutivo 32988-H-MP-PLAN, Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, del 31 de enero de 2006
Ley 8292, Ley General de Control Interno, del 31 de julio de 2002	No tiene
Ley 8422, Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, del 06 de octubre de 2004	Decreto Ejecutivo 32333-MP-J, Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, del 12 de abril de 2005
Ley 7494, Ley de Contratación Administrativa, del 02 de mayo de 1995	Decreto Ejecutivo 33411-H, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa, del 27 de setiembre de 2006
Ley 8220, Ley de Protección al Ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos, del 04 de marzo de 2002	Decreto Ejecutivo 37045-MP-MEIC, Reglamento a la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, del 22 de febrero de 2012

#### OTRA NORMATIVA MENCIONADA:

Decreto Ejecutivo 33146-MP, Principios Éticos de los Funcionarios Públicos, del 24 de mayo de 2006

Decreto Ejecutivo 33335-MP, Reforma Principios Éticos de los Funcionarios Públicos, del 28 de agosto de 2006

Directriz D-2-2004-CO, Directrices Generales sobre Principios y Enunciados éticos a observar por parte de los Jerarcas, Titulares Subordinados, Funcionarios de la Contraloría General de la República, Auditorías Internas y Servidores Públicos en general, de 12 de noviembre de 2004



# SERVICIO CIVIL

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

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

Central telefónica (506) 2586-8300  
[www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr)

San José, Costa Rica