

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

**ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
-UNIDE-**



**IMAGEN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL
SEGÚN LA PERCEPCIÓN
DE LOS USUARIOS EXTERNOS**

**San José, Costa Rica
2011**

FICHA DE CRÉDITOS

Diseño teórico metodológico a cargo de:

Ileana E. Sánchez Monge

Trabajo de campo, análisis, interpretación de información
y redacción de informe final a cargo de:

Priscilla Raquel Hernández Víquez

ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

**Unidad de Investigación y Desarrollo
-UNIDE-**

*IMAGEN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL, SEGÚN LA
PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS EXTERNOS*

Procesamiento de información:

Revisión y supervisión técnica:

Lic. Ferdinando Goñi Ortiz y
Licda. Edith Fonseca Sandoval
Coordinadora UNIDE

Aprobación final:

M.Sc. Óscar Sánchez Chaves
Director Área de Desarrollo Estratégico

Impresión y encuadernación
Unidad de Servicios Generales

Dirección General de Servicio Civil
San José, Costa Rica

CONTENIDO

CAPITULO I	1
MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. CAUSA DEL ESTUDIO	1
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	1
3. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA	3
4. OBJETIVO GENERAL	3
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4
CAPITULO II	5
MARCO TEORICO	5
7. ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN	5
7.1. Conceptos generales de la Imagen Corporativa	5
7.1.1 ¿Qué es la imagen corporativa?	5
7.1.2 Los públicos de las organizaciones	6
7.1.3 Diferencias entre la identidad corporativa y la imagen corporativa	8
7.1.4 Atributos significativos que conforman la imagen	12
7.1.5 Formación de la imagen organizacional	13
7.1.6 ¿Dónde se puede manifestar la imagen organizacional?	15
7.1.7 ¿Por qué conseguir una buena imagen corporativa?	19
7.2. GENERALIDADES DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL (RGS)	20
7.1. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL	25
CAPITULO III	37
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	37
8. SUPUESTOS ONTOLÓGICOS, EPISTEMOLÓGICOS Y METODOLÓGICOS	37
8.6. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	38
8.7. SELECCIÓN Y DISEÑO DE LA MUESTRA	38
CAPITULO IV	42
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
I. INFORMACIÓN GENERAL	43
II. IDENTIDAD Y RELACIONES CON LA DGSC	45

III. GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL	48
IV. COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DGSC.....	62
V. INSTALACIONES FÍSICAS	78
CAPITULO V	85
CONCLUSIONES	85
A. Información General	85
B. Identidad y relaciones con la DGSC	85
C. Gestión de la DGSC	85
D. Comunicación y proyección de la DGSC	87
E. Instalaciones Físicas.....	88
CAPITULO VI.....	89
RECOMENDACIONES	89
A. Gestión de la DGSC	89
B. Comunicación y proyección de la DGSC	90
C. Instalaciones Físicas.	91
BIBLIOGRAFIA.....	92

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Grupo de categorías y variables consideradas en el estudio.....	41
Cuadro N° 2. Distribución del grado de satisfacción de las características de la Revista de la Dirección General de Servicio Civil.....	72
Cuadro N° 3. Distribución del grado de satisfacción de las características de la Página Web de la Dirección General de Servicio Civil.....	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Cuestionario aplicado a Ministros y Oficiales Mayores.....	95
Anexo N°2. Cuestionario aplicado a Directores de recursos Humanos.....	99
Anexo N° 3. Cuestionario aplicado a los sindicatos o gremios.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Distribución porcentual según sexo.....	43
Gráfico N° 2. Nivel académico de los encuestados.....	44
Gráfico N°3.Tiempo de laborar en instituciones de la Administración Pública.....	45
Gráfico N° 4. Tipo de Relación en calidad de usuarios con la DGSC.....	46
Gráfico N° 5. Calificación de la relación de la institución con la DGSC.....	47
Gráfico N° 6. Reconocimiento del emblema de la DGSC.....	47
Gráfico N° 7. Estructura por procesos versus ejecución de funciones.....	48
Gráfico N° 8. Rectoría de la Dirección General de Servicio Civil.....	50
Gráfico N° 9. Satisfacción de los servicios que brinda la DGSC.....	51
Gráfico N° 10. Calidad de los servicios de la DGSC.....	53
Gráfico N°11. Valoración de los procesos según sus características.....	55
Gráfico N°12. Valoración de las aplicaciones de las Plataformas informáticas....	57
Gráfico N°13.Distribución porcentual de las acciones de la DGSC orientadas a fortalecer las ORH.....	58
Gráfico N°14. Distribución porcentual de las competencias profesionales del personal de la DGSC.....	59
Gráfico N°15. Distribución porcentual de los valores de los funcionarios de la DGSC.....	61
Gráfico N°16.Distribución porcentual del conocimiento de los canales de comunicación utilizados por la DGSC.....	62
Gráfico N°17. Calificación de la página Web de la DGSC.....	63
Gráfico N°18. Calificación de la Revista de la DGSC.....	64
Gráfico N°19. Calificación de la Vía telefónica de la DGSC.....	65
Gráfico N°20. Calificación del correo electrónico de la DGSC.....	66
Gráfico N°20. Calificación de los oficios de la DGSC.....	67
Gráfico N°22. Calificación de los documentos de la DGSC.....	68
Gráfico N°23. Calificación de la pizarra Informática de la DGSC.....	69

Gráfico N°24. Calificación de los Boletines d la DGSC.....	70
Gráfico N°25. Calificación de otros medios de comunicación de la DGSC.....	71
Gráfico N°26. Distribución del grado de satisfacción de las características de la Revista de la DGSC.....	72
Gráfico N°27. Distribución del grado de satisfacción de las características de la Página Web de la DGSC.....	75
Gráfico N°28. Identificación de la papelería utilizada por la DGSC como distintivo.....	78
Gráfico N°29. Calificación de las condiciones ambientales de la DGSC.....	79
Gráfico N°30. Calificación de la atención al público brindada por la DGSC.....	80
Gráfico N°31. Calificación de las condiciones de seguridad de la DGSC.....	82
Gráfico N°32. Calificación de las condiciones de higiene de la DGSC.....	83

CAPITULO I

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. CAUSA DEL ESTUDIO

Se realiza la presente investigación de conformidad con las metas planteadas para el periodo 2010-2011, comprometidas en el Plan de Trabajo que la Unidad de Investigación y Desarrollo (UNIDE) del Área de Desarrollo Estratégico de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC); investigación que fue diseñada, en lo teórico y lo metodológico, entre julio 2009 y marzo 2010, por la Licda. Ileana Sánchez Monge y que, en razón de su traslado a otro ámbito de trabajo, fue asumida (en el trabajo de campo, el análisis y la interpretación de resultados), por la Srta. Priscilla Raquel Hernández Víquez.

Interesa, particularmente, aportar en la toma de decisiones institucionales requerida para mejorar el posicionamiento de la DGSC en la imagen pública, por lo que, este estudio ha de generar conocimiento riguroso en esta vía. Además, se trata de sumar, de forma indirecta, en dirección de uno de los objetivos específicos del Plan de Trabajo de la ADE-UNIDE, cual es el de *«incentivar el desarrollo de investigaciones científicas en el ámbito del RSC, en materia de función pública, administración de recursos humanos, talento humano y temas afines»*.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Posicionar una imagen positiva de credibilidad, modernidad y competitividad, es uno de los retos que más preocupan a las organizaciones públicas y privadas en la actualidad.

Cada vez más, los altos directivos de las organizaciones han venido reconociendo la importancia que tiene para el logro de los objetivos estratégicos, el proporcionar una buena imagen corporativa en el entorno global en el cual se desempeñan aquellas.

Si se procede a realizar un análisis del entorno organizacional actual, y su perspectiva futura, podemos determinar que cada vez es más importante, para los altos jefes, la calidad del producto o servicio que se brinda, así como, anticipar y conocer la naturaleza de los cambios cualitativos que se dan en los diversos públicos en los que se desenvuelve la organización, sobre todo porque las características de estos han venido cambiando en los últimos años (aumento de los niveles de formación, mayor acceso a la información, superiores niveles de exigencia, cambios considerables en las necesidades y expectativas).

En este tenor, los públicos en la actualidad buscan establecer relaciones de confianza y credibilidad con las organizaciones, lo que significa que las expectativas de los clientes van mucho más allá de la simple obtención de servicios y productos; produciéndose, de esta manera, una verdadera ampliación del campo de acción de las organizaciones.

La DGSC, en su condición de institución rectora en el campo de la gestión del talento humano en el Poder Central de la República, no escapa a esta desafiante realidad en que se desenvuelven las organizaciones de hoy. Al respecto, resulta casi innecesario acotar, la DGSC, tiene su propio comportamiento organizacional, su cultura y su personalidad organizacional, elementos todos que le dan una identidad propia y particular; la cual es conocida y validada a lo interno de esta misma.

La DGSC ha venido trabajando, en los últimos cuatro años, de manera consistente, para lograr posicionar positivamente su imagen organizacional en la mente de sus usuarios o públicos externos. Prueba fehaciente de la afirmación anterior, es que a partir del año 2006 la autoridad superior decidió fortalecer de manera significativa la Unidad de Comunicación Institucional.

A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años, las restricciones presupuestarias que ha venido enfrentando la DGSC, han limitado la comunicación y divulgación sistemática, efectiva y oportuna de sus fundamentos filosóficos, su misión y visión, y de los servicios y productos que ofrece a sus clientes externos y a la ciudadanía, como un todo. En otros términos, la Institución ha venido mejorando su «presencia mediática», pero no al ritmo ni con la fuerza que se requiere para calar sostenidamente en el imaginario colectivo.

Consecuentemente, en razón de la insuficiencia de medios eficaces para la comunicación y divulgación hacia el contexto externo, ha sido inevitable una relativa distorsión de su imagen o, bien, una débil presencia de la imagen de la DGSC en la mente de sus principales públicos y usuarios externos incluyendo, dentro de estos, al amplio espectro de instituciones públicas, asociaciones sindicales y gremiales, autoridades políticas, medios de comunicación colectiva y la ciudadanía en general.

Ante la relativa debilidad divulgativa y comunicativa hacia su entorno organizacional, la DGSC se encuentra urgida de clarificar e implantar una estrategia para reposicionar su «imagen institucional», de la que deriven adecuados canales de comunicación dirigidos a dar a conocer y posicionar firmemente, sus fundamentos jurídico-constitucionales, su estructura orgánico-funcional, su alta relevancia en el entramado político-institucional, y la naturaleza y características de los productos y servicios que brinda al conglomerado nacional.

Por lo tanto, se hace imprescindible proceder a una clara y precisa identificación de la imagen que los usuarios o públicos externos tienen acerca de la DGSC, en su condición estratégica de ente rector técnico en materia de gestión del talento humano y del empleo público. Específicamente, se requiere realizar un estudio que gire alrededor de los constructos arriba mencionados (*comportamiento organizacional, cultura y personalidad organizacional*) y, por ende, de las diversas variables comprendidas en cada uno de estos amplios conceptos.

Sin lugar a dudas, constituye una prioridad institucional la realización de una investigación que aborde esas importantes dimensiones organizacionales, puesto que no existen estudios rigurosamente sustentados que arrojen información precisa sobre la imagen que proyecta la Institución en torno a estos cruciales temas.

3. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

La Dirección General de Servicio Civil es la institución rectora en el campo de la gestión del talento humano y del empleo en la función pública de Poder Central de la República.

Por lo tanto, considerando la relevancia de las funciones que ejecuta la DGSC ante la sociedad costarricense, es de suma importancia identificar la imagen institucional que ésta proyecta ante los usuarios externos y otros actores de la sociedad e, inclusive, en qué medida es concordante con los planteamientos filosóficos contemplados en su misión y visión institucionales vigentes para el periodo 2006-2015.

4. OBJETIVO GENERAL

Identificar la imagen institucional que tienen los usuarios externos y otros actores de la sociedad costarricense, en relación con el funcionamiento de la Dirección General de Servicio Civil, y el nivel de coherencia de esa imagen con los planteamientos filosóficos contemplados en su misión y visión institucionales, vigentes para el periodo 2006-2015.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el nivel de percepción de la Dirección General de Servicio Civil que tienen las y los usuarios externos: Directores de Recursos Humanos de los Ministerios e Instituciones amparados al Régimen de Servicio Civil, Ministros o Viceministros u Oficiales Mayores y Miembros y Dirigentes de Sindicatos y

Asociaciones Gremiales, en cuanto a aspectos claves del comportamiento organizacional, la cultura y la personalidad organizacional.

2. Determinar el nivel de posicionamiento que tiene la Dirección General de Servicio Civil entre los Directores de Recursos Humanos de los Ministerios e Instituciones amparados al Régimen de Servicio Civil, Ministros o Viceministros u Oficiales Mayores y Miembros y Dirigentes de Sindicatos y Asociaciones Gremiales.

3. Determinar si la Dirección General de Servicio Civil satisface las necesidades y expectativas de los Directores de Recursos Humanos de los Ministerios e Instituciones amparadas al Régimen de Servicio Civil.

4. Identificar debilidades y fortalezas de la organización según la información obtenida de los diversos grupos muestrales, en cuanto a aspectos claves del comportamiento organizacional, la cultura y la personalidad organizacional.

6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos. Informe de la segunda ronda con resultados generales para 2009 y 2010. MIDEPLAN –UCR.
- ✓ Informe sobre la efectividad con que los servicios prestados por la Dirección General de Servicio Civil facilitan a los usuarios el logro de su función fundamental. Contraloría General de la Republica.
- ✓ Percepción de la Calidad en los servicios públicos (noviembre del 2008 a febrero del 2009). MIDEPLAN-UCR.

CAPITULO II MARCO TEORICO

7. ELEMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES QUE SUSTENTAN LA INVESTIGACIÓN

7.1. Conceptos generales de la Imagen Corporativa

7.1.1 ¿Qué es la imagen corporativa?

La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, integrada por un cúmulo de atributos referentes a una organización determinada. Cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideales de dicho individuo.

Por tanto, se está haciendo referencia a una representación mental, es decir, a algo que se manifiesta a lo interno de cada persona. En consecuencia, siendo que esa representación mental la conforma cada individuo, la percepción de la imagen que una persona tenga de una organización puede ser totalmente diferente de la que tenga otra.

En este sentido, cada persona puede tener una imagen única de la organización, debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de diferentes vías: la valoración de la calidad de los servicios recibidos, la publicidad, las experiencias que ha vivido en la organización, lo que ha oído acerca de la organización, la forma de atención a los usuarios, entre otros aspectos relevantes.

Se entiende entonces que existen múltiples aspectos y condiciones que afectan la imagen de una organización, ya que como se indicó anteriormente, se trata de un cúmulo de atributos o elementos relacionados con la percepción que los individuos se forman de una entidad determinada.

Por tratarse de la percepción particular de las personas, entran en juego muchas variables que conforman un amplio espectro, cuyos extremos son la objetividad y la subjetividad. Por ejemplo, determinadas personas pueden formarse una percepción positiva sobre los servicios que recibió de una organización y, sin embargo, dicha entidad no se caracteriza precisamente por mantener altos estándares de calidad en la atención de sus clientes. Contrariamente, se puede encontrar una organización que sí se rija por altas normas de calidad y, sin embargo, un cliente tenga una percepción negativa de los servicios recibidos de aquella.

Desde otro punto de vista, se puede dar el caso de que la combinación específica de atributos que pueden caracterizar a una organización, no coincida

con la estimación «ideal» de los atributos que un individuo valora, y que por tanto espera de los servicios demandados de una organización.

Obviamente, mientras mayor sea la coincidencia entre los atributos que caracterizan a la organización y los atributos que «idealmente» espera el cliente de aquél, mayor será la lealtad o fidelidad de este último. Mientras menor sea la brecha existente entre los atributos que distinguen a la organización y los atributos esperados por las personas, mejor será la valoración de la «imagen organizacional» por parte de sus clientes y usuarios.

De acuerdo con la afirmación anterior, resulta fundamental investigar a fondo la naturaleza de las cualidades y atributos que más valoran los clientes de la organización, cuáles son sus preferencias e inclinaciones peculiares, con el propósito de estructurar la dotación de los servicios y productos, de tal manera que brinden la mayor satisfacción posible a las demandas de aquellos y, de esta forma impactar, de manera positiva, la «imagen» que la entidad proyecta en su entorno global.

El autor Paul Capriotti (pág. 28), proporciona una aproximación general al concepto de **imagen corporativa**. Afirma este tratadista:

«La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta...»

Complementariamente, este autor apunta (pág. 29) que la **imagen corporativa** es:

«...la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización»

7.1.2 Los públicos de las organizaciones

Concepto de públicos

Uno de los cambios fundamentales introducidos en el área de estudio de los públicos de las organizaciones, fue la modificación del concepto de «público» por el de «públicos». Esta modificación, aunque aparentemente pequeña, significa la variación de toda una concepción del sujeto receptor. Con este cambio se pasó del concepto de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen determinadas características).

De acuerdo con Capriotti (pág. 39), se puede definir “públicos” como:

«El conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con la organización... De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos, que tendrá expectativas y obligaciones compartidas con respecto a la organización...»

Para efectos de esta investigación, «públicos» se refiere a todos los individuos o grupos que mantienen determinadas expectativas y presentan demandas específicas con respecto a una organización, con base en las cuales establecen diferentes formas de interacción con esta última.

La interacción del público con la organización.

Dentro del conjunto de interacciones de los individuos con su entorno o la sociedad en la que se desenvuelven, una de las más primordiales son las relaciones que se establecen con las diversas organizaciones. Al interactuar en la vida diaria, los miembros de los «públicos» ubican a las organizaciones, de manera deliberada, o no, en diferentes categorías, de acuerdo con las características y particularidades que son importantes para ellos. Esta interacción diaria va produciendo intereses recíprocos entre los «públicos» y las organizaciones que, de una u otra forma, enmarcan y establecen las obligaciones y expectativas recíprocas de cada una de las partes involucradas en este proceso relacional.

En consecuencia, los «públicos» pueden ser identificados en función de su vínculo específico con la organización, es decir, los «públicos» pueden ser caracterizados en virtud de la posición que ocupan y del rol que desempeñan en relación con las expectativas y los servicios demandados de la organización.

Una organización, al categorizar sus «públicos» en proveedores, clientes, directores de recursos humanos, dirigentes sindicales, autoridades políticas y otros, no está necesariamente diferenciando grupos de personas, sino que, en un sentido más general, está identificando diferentes posiciones en relación con ella misma, lo que conlleva el desarrollo de roles específicos para cada una de estas posiciones. Esto, a su vez, implica que deban responder a intereses particulares y específicos derivados de la naturaleza de cada uno de dichos roles.

Sin embargo, los integrantes de un conjunto determinado de personas pueden tener unas características demográficas o socioculturales diferentes pero, al momento de relacionarse con estratos concretos de una organización, pueden adquirir en común un mismo status y rol, lo que producirá una estructura de intereses similares. Por ejemplo, el status de Ministro o Viceministro, o el status del Director de Recursos Humanos, originarán una estructura de intereses

similares y compartidos que producirá expectativas y obligaciones también compartidas.

7.1.3 Diferencias entre la identidad corporativa y la imagen corporativa

Actualmente, es muy habitual utilizar en las organizaciones los términos «identidad corporativa» e «imagen corporativa» como si se tratara de conceptos equivalentes o intercambiables, en su sentido semántico y, por lo tanto, resulta inevitable que generen confusión tanto a lo interno como a lo externo de la organización.

En términos simples, la «identidad corporativa» hace referencia a lo que la organización comunica a sus públicos, partiendo de lo que ella es en esencia. Por su parte, la «imagen corporativa» se configura en una segunda instancia, ya que como se ha indicado, este concepto se relaciona con lo que los «públicos» perciben de su identidad (de lo que es en su esencia).

Por lo tanto, según la forma como la organización gestione los atributos o elementos propios de su identidad, dependerá de cómo se logre posicionar en la mente de los clientes o usuarios, inclinándose por una imagen negativa o positiva de la organización.

Si se analiza el término «identidad corporativa» con más profundidad, se observa que es el «ser» de la organización, su esencia; y a pesar de que las organizaciones no tienen genes, sí poseen una serie de atributos identificadores y diferenciadores.

En este sentido, Scheinsohn (2005) define la «identidad» corporativa, así:

«La identidad corporativa de una empresa o marca se define como un conjunto de atributos y valores que toda empresa posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma...»

Por otra parte, Capriotti señala sobre este tema lo siguiente:

«Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones».

Desde la perspectiva organizacional, la «identidad» en una organización la constituye todo aquello que permita distinguirla como singular y diferente de las

demás; esta diferencia se materializa a través de una estructura, se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace; por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por las características que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas, y por estrategias existentes para su implementación y control.

De modo que la «identidad corporativa» tiene múltiples facetas y manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus diferentes miembros, en la disciplina que imparte, en la forma como se viven los valores, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso. En la visión del Cuadro de Mando Integral, la «identidad corporativa» sería equivalente a la «implementación de la estrategia» organizacional (o cadena de valor). Bajo tal enfoque, se plantea la imposibilidad de copiar la estrategia integral de una organización (porque cada estrategia es consustancial y específica a la respectiva organización), tampoco es posible encontrar una organización idéntica a otra.

Tal variedad de manifestaciones implica que la «identidad» de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones.

Etimológicamente, «identidad» viene de ídem, que significa «idéntico», pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás. Una organización no puede subsistir y desarrollarse en el vacío, ya que necesita de su entorno para recibir e intercambiar información y, de esta forma, superarse a sí misma y superar a las demás. Esta forma de observar la dinámica de la interacción organizacional es, esencialmente, sistémica (teoría general de los sistemas) y deviene, también, dialéctica en virtud de esa misma dinámica (movimiento) que debe caracterizarla, con la que busca a) superar la lucha de los contrarios (la competencia de otras organizaciones, las capacidades internas en confrontación con las capacidades requeridas por el entorno, etc.) y que, constantemente, se oponen a la ««unidad» organizacional, b) saltar de la posición cuantitativa (reflejada en sus indicadores de productividad y gestión), a la nueva posición cualitativa de superior nivel de competitividad y liderazgo en el mercado en que participa y c) mantenerse en una posición superior de competitividad, cuestionando, replanteando o mejorando todo lo actuado (desechando lo que ya no le rinde dividendos o mejoras de su imagen), para superarse constantemente a sí misma y a quienes procuran ocupar su espacio en el mercado (en el Materialismo Hegeliano, estos tres puntos obedecerían a las leyes de la unidad y lucha de contrarios; transición de la cantidad a la cualidad y negación de la negación).

La «identidad» es el ADN de la organización, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir el espíritu institucional de la organización y de mantenerlo activo en todos sus miembros (similar a la cadena de valor o implementación de la estrategia organizacional).

Los factores que se tienen en cuenta para la caracterización de la «identidad» de una organización son: la historia de la organización, el proyecto organizacional (aspiraciones, filosofía, estrategias, procesos, procedimientos utilizados en las diferentes Áreas funcionales, estructura organizacional), la cultura organizacional (valores, comportamientos, la comunicación) y otros.

Cuando la «identidad» de la organización es clara y está bien definida, es el momento de intentar proyectarla hacia los diversos «públicos», por medio de muy diversos medios de interacción y comunicación, con el propósito de que estos vayan creándose una «imagen» positiva de la organización.

La «identidad corporativa» se define de forma simple e inmediata con base en la consideración de dos parámetros:

- Lo que la organización es.
- Lo que la organización hace.

«Lo que la organización es» intrínsecamente, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo y de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, la estructura orgánico-funcional, los procesos y procedimientos.

«Lo que la organización hace» es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo, es decir la cartera de productos y servicios, sus relaciones con sus clientes internos y externos, y en general sus vínculos particulares con todos los «públicos» con los cuales establece contacto.

Ahora bien, la suma de estos dos parámetros constituye la cara objetiva de la «identidad», puesto que ésta es como una medalla de dos caras.

La otra cara corresponde a la «identidad subjetiva», psicológica, funcional y emocional, que emerge en los públicos a través de, por una parte, los dos parámetros objetivos, y por otra, del filtro que significa la interpretación que dichos «públicos» hacen de estos parámetros.

La subjetivación de la identidad procede, no solamente de lo que la empresa es y hace objetivamente, sino de otro parámetro: «Lo que dice» (que es y hace). «Lo que dice que es» deriva de todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos «públicos», siempre en relación con lo que la

empresa es objetivamente. Mientras que, «lo que hace» es básicamente lo que vende o presta, y es el objeto de la transacción económica con los clientes y consumidores.

He aquí relacionados los dos polos de la «identidad», la acción y la comunicación.

Sus relaciones profundas provienen de cómo se revela la «identidad»: a partir de los qué (qué es, qué hace, qué dice). El proceso de qué es y hace son la base para definir el cómo lo realiza y cómo la comunica.

La convergencia en este vector central de los qué y el cómo de los polos es el proceso por el cual el público percibe y experimenta la personalidad de la empresa y su estilo de conducta. Es justamente esta interpretación, y la valoración colectiva de la personalidad corporativa –que ha cristalizado con la cultura organizacional y se manifiesta con el hacer y con el estilo de comunicarlo que da nacimiento a la imagen mental de la empresa en la memoria social. La imagen pública es la suma de las imágenes individuales que coinciden.

Cabe recalcar, que una de las propiedades más importantes de la «imagen organizacional» es que es de naturaleza intangible. Por ello, es claro que la organización debe procurar que la imagen sea percibida por sus «públicos» de manera positiva para obtener el éxito de la organización.

Sin embargo, se está haciendo referencia a algo que es etéreo, sobre lo que el control es muy limitado ya que algunos aspectos se pueden controlar por ejemplo la publicidad, pero en otros casos no, como los comentarios negativos acerca de la organización.

Por lo tanto, la «imagen organizacional» se forma con todo tipo de entradas (inputs) que van a llegar a la mente de los «públicos», a partir de los atributos (identidad) que la organización posee y que gestiona de diversas formas para lograr obtener una imagen positiva de la entidad.

Fundamental se debe tener en cuenta que la formación de la «imagen corporativa» es un proceso cotidiano, ya que cualquier acto de la organización podría contribuir a mejorar o empañar la imagen que los diversos «públicos» poseen de ésta, por ende, lo óptimo es estar permanentemente en alerta, con el fin de que no existan fisuras que provoquen que los diversos «públicos» se formen una imagen negativa de la organización.

La «identidad corporativa» es la raíz o fundamento de la «imagen corporativa», pero esta última es también el efecto de las múltiples interacciones entre los polos o vectores que hemos examinado hasta aquí (no solamente de la identidad).

Gestionar la «identidad» es gestionar la «imagen», pero no se puede invertir el proceso, por ende la «imagen» necesita elementos reales de la identidad que permitan su sustento y comunicación hacia los diversos públicos. Para conseguir una buena «imagen corporativa» el punto de partida debe ser siempre la realidad de la organización; es inútil intentar obtener una «imagen» que no refleja lo que la organización realmente es. Esa realidad debe proyectarse de forma global, teniendo en cuenta todo lo que la organización hace y que, en definitiva, es la transmisión de la «identidad» de la organización.

La «identidad» de la organización se hace así presente, de forma dinámica y permanente, múltiple y diversa, compacta y ubicua, además potencia su fuerza diferenciadora, y genera una energía psicológica que la hace capaz de ser, más que reconocida y recordada, experimentada, vivida e interiorizada por los «públicos».

7.1.4 Atributos significativos que conforman la imagen

Existe un conjunto de atributos significativos que conforman la «imagen» de una organización; obviamente no todos tienen la misma importancia ya que algunos son más significativos que los otros, es decir que son más importantes para la conformación de la «imagen corporativa».

En este sentido, se debe diferenciar según Capriotti entre atributos significativos centrales y atributos significativos secundarios.

Salomón Asch (1972: 214-217) fue uno de los primeros psicólogos en estudiar esta categorización y las denominó como rasgos centrales y periféricos, los cuales evidentemente se encuentran interrelacionados y forman una impresión, es decir, una «imagen» global de la organización.

En la formación de la «imagen», entiéndase como atributos de tipo central, los atributos esenciales que definen la «imagen corporativa» y constituyen las pautas organizadoras que guiarán la orientación general de la misma, mientras que los atributos secundarios serían rasgos complementarios y dependientes de los centrales.

Además, los rasgos centrales marcarán de forma definitiva la constitución de la «imagen» de la organización. El cambio de uno de los atributos centrales implicará una modificación importante en el plano cualitativo de la «imagen corporativa», mientras que la modificación de un rasgo periférico producirá un reajuste dentro de la «imagen», pero sin llevar a una modificación fundamental de su estructura.

Esta diferenciación entre los atributos centrales y los periféricos es muy relevante, dado que establece lo que es realmente fundamental para cada «público», es decir, no pueden considerarse algunos atributos significativos

como centrales en sí mismos, y otros como periféricos. La categorización de central o periférico se desplaza de un atributo a otro en virtud de cómo estos varíen en el gusto e interés de la situación concreta de cada «público».

En este sentido, cada «público» interpretará la información de la organización con base en sus propios atributos significativos, y cada «público» tendrá atributos centrales y secundarios en virtud de su relación con la organización y sus propios intereses.

De esta manera, en virtud de cuáles sean los atributos significativos centrales y periféricos de cada «público» en cada situación concreta, los sujetos tenderán a conformarse una imagen organizacional cualitativamente diferente.

7.1.5 Formación de la imagen organizacional

El proceso de conformación de la «imagen» de la organización es verdaderamente un proceso muy complejo que conlleva diferentes momentos, los cuales unos y otros se encuentran mutuamente interconectados. En este sentido, a la hora de describir el proceso de formación de la «imagen» se debe diferenciar entre:

a) El origen de la información.

Al hablar de información se hace referencia a todos los mensajes relativos a la organización, voluntarios o involuntarios, efectivamente recibidos por los «públicos», los cuales pueden suministrar nuevos datos o no.

Por lo tanto, el origen de la información hace referencia de dónde nace la información y quién/es son los productores de la misma, los cuales pueden ser la propia organización o el entorno en el que la organización se desenvuelve.

No cabe duda, que la información originada en la organización y convenientemente transmitida a los diversos públicos es un elemento fundamental para la conformación de la imagen de la organización, siendo un elemento fácilmente controlable en cuanto a sus contenidos y transmisión; sin embargo, esto no quiere decir que esta información sea la única ni la más relevante para la conformación de la «imagen» en los diversos «públicos», por el motivo de que la información generada en el entorno de la entidad y transmitida por diversos canales puede ser también muy importante para la formación favorable o desfavorable de la organización ante su público.

En consecuencia, es de vital importancia no sólo analizar los diversos componentes comunicativos originados por la propia organización a los diferentes «públicos», sino también aquellos elementos comunicativos que provienen del entorno que podrían afectar directa o indirectamente la «imagen» de la organización, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, los «públicos»

reciben información desde la propia organización a través de lo ésta hace y dice.

b) La obtención de información por parte de los «públicos».

Se refiere a las estrategias empleadas por los diversos «públicos» para la obtención de la información, así como las fuentes mediante las cuales se obtiene dicha información. En este apartado, se puede diferenciar claramente entre la información socialmente mediada (las comunicaciones masivas y las relaciones interpersonales) y la información directamente experimentada (la experiencia personal de los «públicos» en su relación con la organización).

Por un lado, la información socialmente mediada se refiere a que las fuentes de las que los públicos obtienen dicha información no se limitan a ser meros transmisores, sino que se realiza un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que les llega, lo cual significa que los diversos públicos reciben una información previamente procesada por las fuentes según sus propios criterios y pautas.

Por otro lado, la información directamente experimentada, es aquella obtenida por medio de la experiencia personal de los «públicos» con las organizaciones, en razón de que estos pueden entrar en contacto directo y personal en un momento determinado con las organizaciones. Dicho contacto es trascendental para la conformación y/o modificación de la «imagen», dado que los individuos obtienen información de la organización directamente, sin la intervención de los medios de comunicación masiva o de grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo las posibles desviaciones entre el «hacer» y el «decir» de las organizaciones.

c) El procesamiento interno de la información en los públicos.

Este aspecto hace referencia al proceso cognitivo interno que desarrollan los «públicos» para la formación de la «imagen» de la organización.

Para el procesamiento de la información, los miembros de los públicos adoptarán diferentes estrategias, en virtud de una serie de condicionantes. Algunas de las variables que podrían condicionar la motivación o habilidad para procesar la información son:

- **El conocimiento previo:** es aquel conocimiento que se encuentra almacenado en la memoria de los «públicos» y que permite contra-argumentar la información contradictoria proveniente por otros medios, y apoyar los argumentos consistentes que se encuentran en la memoria.

Para la conformación de la «imagen corporativa» el conocimiento previo constituye una de las variables más importantes, puesto que este es la base de la «imagen» de la organización.

- **La implicación personal:** a medida que la implicación aumenta por parte de los públicos, las personas se sienten más motivadas a realizar un esfuerzo cognitivo mayor para llegar a un conocimiento más certero de la dimensión organizacional.

Este aspecto es también uno de los más importantes a la hora de influir en la motivación y habilidad de procesar los mensajes que le llegan de la organización.

7.1.6 ¿Dónde se puede manifestar la imagen organizacional?

La «imagen corporativa» se puede manifestar en multitud de elementos o atributos relacionados con la organización. No se debe olvidar, que la «imagen» de la organización se forma de diversos atributos o características que conforman la organización y hasta cierto punto la transversalizan.

Para efectos de esta investigación, se procede a describir un conjunto de elementos o atributos que se consideran como parte de la «imagen» de una organización, y que de alguna forma permitirán conocer la «imagen» que los clientes y usuarios externos poseen de la DGSC:

A) Comportamiento Organizacional: es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructura tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de las organizaciones. Es decir, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que las personas hacen en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. En este sentido, interesa en relación con este aspecto, identificar la imagen que posean los usuarios externos en cuanto a:

- **Estructura Organizacional:**

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, la forma como se relacionan entre sí los gerentes, los gerentes con los empleados y los empleados con los empleados. En lo que respecta a la DGSC, se refiere a las Áreas funcionales y unidades que conforman la estructura orgánico-funcional de la DGSC y la forma como éstas interactúan.

- **Proceso**

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera cuando un usuario entra a una organización en busca de un servicio determinado, por ejemplo, solicitar una línea telefónica, la inscripción de una patente, el refrendo de un certificado de capacitación, obviamente se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer la demanda planteada por el usuario.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de una misma área funcional. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de las diferentes Áreas funcionales y departamentales. El hecho de que en un proceso intervengan distintas Áreas funcionales dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esas Áreas tienen sobre el mismo. Es decir, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y el compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Aún cuando una entidad adopte la denominada «gestión por procesos», la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs o productos de dichos procesos, es decir en los usuarios.

- **Procedimientos**

Los procedimientos son la descripción de las operaciones. Se refieren a una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un proceso, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias Áreas funcionales, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una misma unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto o cargo responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación.

- **Rectoría de la Gestión del Talento Humano y el Empleo en la Función Pública.**

Función de liderazgo técnico, administrativo, filosófico y jurídico que ejerce la DGSC en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos a nivel del Régimen de Servicio Civil.

- **Satisfacción del usuario externo.**

Grado en que la DGSC satisface las expectativas y necesidades de los clientes y usuarios externos.

- **Fortalecimiento y Dignificación del Rol de las Oficinas de Recursos Humanos.**

Profesionalización de las Oficinas de Recursos Humanos dotándolas de mayores recursos (tecnológicos, materiales, financieros) y capacidades para la ejecución de sus labores.

- **Uso de tecnologías de infocomunicación.**

Son el conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos dentro de la DGSC.

- **Competencias profesionales.**

Conjunto de conocimientos prácticos requeridos para una calificación profesional o para el ejercicio de una determinada profesión u oficio. Complementariamente, se incluye la definición clásica de las competencias como «características subyacentes a una persona, causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo» (Boyatzis, R. E., The Competent Manager, Nueva York, 1982).

B) Cultura organizacional: es la construcción social de la identidad de la organización, expresada a través de un conjunto de presunciones y valores corporativos por la mayoría de sus miembros.

La cultura corporativa se convierte en una especie de ideología. Consecuentemente, en la dimensión cultural interesa identificar la «imagen» que tienen los usuarios externos en cuanto a:

- **Valores**

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Es una actitud o una disposición a actuar de acuerdo con determinadas creencias, sentimientos y valores. A su vez, las actitudes se expresan en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea y que guían el accionar, en este caso particular de la DGSC.

- **Comunicación**

La comunicación es el proceso de interacción social básico mediante el cual los individuos o las organizaciones intercambian información.

Es el acto de expresar y compartir ideas, deseos y sentimientos. Es el sistema por el cual se transmiten ideas y concepciones del mundo a través de un lenguaje previamente establecido.

- **Relaciones interinstitucionales**

Son el conjunto de contactos que tiene una organización con otras organizaciones en las relaciones de trabajo.

C) Personalidad Organizacional: es el conjunto de manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente con el fin de proyectar una «imagen» positiva entre sus «públicos», la cual se expresa mediante la comunicación. En este sentido, interesa identificar la «imagen» que tienen los clientes y usuarios externos en cuanto a:

Logotipo institucional

Grupo de letras o abreviaturas que agrupadas en un bloque sirve de representación gráfica de una marca comercial u organizacional. Puede afirmarse, que es un emblema formado por letras o abreviaturas, distintivo de una organización, marca o producto. Parte de la marca formada por dibujos, símbolos y letras que diferencian ésta de otras. En nuestro caso particular, se refiere al identificador gráfico de la DGSC.

Revista de la Dirección General de Servicio Civil

Un documento, tanto impreso como en versión digital, de divulgación y proyección de las diversas actividades, estudios e investigaciones que desarrolla la DGSC en el campo de la gestión del talento humano y empleo público.

Página Web

Espacio electrónico mediante el cual la DGSC presenta a todos su clientes, usuarios y a la ciudadanía en general, la estructura orgánico-funcional, el marco estratégico organizacional, las resoluciones y normativa emitida, los resultados de concursos externos, los eventos especiales que organiza y los diversos servicios que brinda.

Papelería

Material en donde se consigna el logo institucional, el correo electrónico y el número telefónico de la DGSC.

Instalaciones físicas

Planta física donde se encuentran ubicadas las oficinas centrales de la DGSC y las Oficinas de Servicio Civil que funcionan de forma desconcentrada.

7.1.7 ¿Por qué conseguir una buena imagen corporativa?

Para conseguir una buena «imagen corporativa» el punto de partida debe ser siempre la realidad de la organización, ya que es inútil intentar obtener una «imagen» que no refleje lo que la organización en realidad es. Esa realidad debe proyectarse de forma global, teniendo en cuenta todo lo que la organización hace y que, en definitiva, es la transmisión de la «identidad» de la organización.

Con el fin de potenciar las sinergias se debe lograr que haya armonía entre lo que la empresa dice que hace y lo que realmente se está haciendo. Se deben destacar los puntos más fuertes del proyecto organizacional, con el fin de potenciar tanto la imagen como el posicionamiento que diferenciará a la organización del resto de la competencia.

Una organización preocupada por su «imagen», la tendrá en cuenta en todas las estrategias y acciones que implemente y proyecte en su entorno institucional.

Dado que la «imagen» de la organización es un asunto de percepciones y de experiencias por parte de los «públicos», de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la organización, debe ser abordada desde una perspectiva estratégica, es decir, debe existir una clara política de comunicación que oriente todo el accionar de la organización hacia sus diferentes «públicos» en aras de poseer una imagen remozada y legítima de la organización.

La «imagen» de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda; es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social.

Muchas organizaciones presuponen que la «imagen» es un subproducto residual de su actividad principal o primaria. Contrariamente, la «imagen corporativa» lejos de ser un residuo, una segregación o un subproducto, es un supervalor, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al mismo tiempo ampara. La «imagen» es un valor global agregado que la organización debe gerenciar y gestionar para su propio beneficio.

Estratégica y operativamente, la «imagen» ilumina el estilo y la conducta de la organización, el sentido de las decisiones que toma y realiza, su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar, su personalidad exclusiva y su

manera distintiva de comunicarse, conectarse y relacionarse con los distintos «públicos».

La «imagen» posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la organización (la transversaliza), en el corto, mediano y el largo plazo. Porque la imagen corporativa:

- Es lo único que diferencia globalmente una organización de todas las demás (no sólo en los servicios, sino también en los productos). La gente no necesariamente compra o adquiere los servicios por ellos mismos ni por la marca, sino por su «imagen», que les confiere significado y valores.
- Es lo único que agrega valor duradero a todo cuánto hace la organización, a todo lo que realiza y comunica.
- Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados.
- Además, todas estas condiciones y funciones estratégicas de la «imagen» son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

7.2. GENERALIDADES DEL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL (RGS)

7.3.1 Concepto

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

El Régimen de Servicio Civil es una institución democrática que tiene como base filosófica el reconocimiento del mérito y la igualdad de acceso de los ciudadanos a la función pública. Por su carácter democrático, es un sistema abierto en oportunidades para todos los ciudadanos, sin distinción ideológica, religiosa, étnica o política; lo cual se deriva del artículo 21.2 de la Declaración Universal de Derechos Humanos promulgada en 1948, que al respecto establece:

«Toda persona tiene el derecho de acceso, en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país».

Según lo anterior, el nombramiento de los funcionarios públicos no depende del favoritismo o del tráfico de influencias, sino de las aptitudes, el mérito, la capacidad y las condiciones éticas de los aspirantes, aspectos técnicamente evaluados mediante criterios científicos e imparciales de selección de personal.

En fin, el Régimen de Servicio Civil es un sistema de mérito, en el que prevalecen como elementos fundamentales para el ingreso y progreso de los funcionarios la idoneidad y la capacidad de sus funcionarios.

7.3.2 Antecedentes del Régimen de Servicio Civil

El establecimiento del Régimen de Servicio Civil en nuestro país es el resultado de un proceso histórico, social y político en el que concurren ideas e inquietudes de personas de diversas épocas y modos de pensar.

Dicho proceso culmina en 1953, cuando se promulga el Estatuto de Servicio Civil (Ley No. 1581). Este proceso fue condicionado también por la influencia del Servicio Civil norteamericano, cuyo modelo trataron de adoptar varios países latinoamericanos en la primera mitad del siglo 20, entre ellos, Paraguay, Argentina, Uruguay y Chile.

7.3.3 Objetivos del Régimen de Servicio Civil

El objetivo fundamental del Régimen de Servicio Civil es garantizar la eficiencia de la Administración Pública, con el propósito de que ésta brinde un servicio de calidad a los ciudadanos de los servicios públicos. De este objetivo fundamental se derivan los siguientes:

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

7.3.4 Elementos constitutivos del Régimen de Servicio Civil

El Régimen de Servicio Civil está conformado por los siguientes elementos interrelacionados entre sí.

- a. Las instituciones: son las distintas instituciones del Estado cuyo personal está regulado por los principios y normas estatutarias del Régimen de Servicio Civil, así como, aquellas que participan en la administración de éste.
- b. Las personas: son los funcionarios de la Administración Pública cubiertos por el Régimen de Servicio Civil y, consecuentemente, nombrados de acuerdo con las normas y los procedimientos estipulados en el Estatuto de Servicio Civil.
- c. Las normas: son las distintas disposiciones normativas que fundamentan jurídicamente el Régimen de Servicio Civil. Entre las principales están los artículos 191 y 192 de la Constitución Política de la República, el Estatuto de Servicio Civil, sus reglamentos, leyes y decretos conexos.
- d. Los principios técnicos: son los distintos recursos científicos, teóricos y prácticos utilizados para regular eficientemente el ingreso y la relación de empleo que se da entre el Estado y sus funcionarios.
- e. Los principios filosóficos: son las ideas centrales, el espíritu y el pensamiento que inspiraron su creación y funcionamiento, como medio para mantener una Administración Pública eficiente, en la que prevalezcan el orden, la justicia, los criterios técnicos y la ética en la relación de empleo entre el Estado y sus funcionarios.

Además, son los aportes teóricos emanados de fuentes jurídicas y científicas de aplicación universal, que se identifican con una visión cívica, democrática y equitativa de la administración de personal del Estado. En fin, la filosofía o doctrina constituye el alma del Régimen de Servicio Civil, en tanto, posibilita que éste se realice históricamente mediante las leyes, las instituciones, las teorías y las personas.

7.3.5 Cobertura

- **Instituciones**

El Régimen de Servicio Civil abarca a los distintos Ministerios del Poder Ejecutivo, a sus organismos adscritos y al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

Entre las instituciones adscritas están: el Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA), el Movimiento Nacional de Juventudes, la

Procuraduría General de la República, la Imprenta Nacional, el Archivo Nacional, el Museo Nacional y el Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA).

Entre otras instituciones, están excluidas del Régimen de Servicio Civil el Sistema Bancario Nacional, el Poder Judicial, el Tribunal Supremo de Elecciones, las Universidades, las Municipalidades y las entidades autónomas o semiautónomas, tales como: el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Instituto Nacional de Seguros (INS), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Patronato Nacional de la Infancia (PANI), la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) y la Autoridad Reguladora de los Servicios públicos (ARESEP).

- **Funcionarios**

Los funcionarios del Régimen de Servicio Civil se dividen en tres ramas:

Carrera Administrativa: Incluye a los funcionarios de los programas o servicios no docentes; por ejemplo: Profesionales y Técnicos en distintas ramas, Oficinistas, Secretarías, Trabajadores Especializados y Agentes de Seguridad y Vigilancia. Estos funcionarios están regulados por las disposiciones del Título I del Estatuto de Servicio Civil (Ley No. 1581 del 30 de mayo de 1953).

Carrera Docente: Incluye al personal docente, técnico-docente y administrativo-docente del Ministerio de Educación Pública; por ejemplo: Profesores de Enseñanza Preescolar, Primaria, Secundaria y Especial; Directores y Subdirectores de Colegio y Escuela, y Asesores de Educación. Los funcionarios de la rama docente están regulados por el Título II del Estatuto de Servicio Civil (Ley No 4565 del 4 de mayo de 1970).

Carrera Artística: Incluye a los funcionarios que prestan servicios artísticos en las disciplinas de las artes audiovisuales, escénicas, literarias, musicales, plásticas y sus combinaciones; por ejemplo: Músicos, Bailarines, Restauradores, Actores y Actrices. Estos funcionarios están regulados por el Título IV del Estatuto de Servicio Civil, denominado: Del Régimen Artístico, el cual fue anexado mediante la Ley No. 8555 del 10 de octubre de 2006.

7.3.6 Organización

Para dirigir y aplicar correctamente los principios normativos, doctrinarios y técnicos de Servicio Civil en las instituciones del Poder Ejecutivo, el Régimen de Servicio Civil cuenta con las siguientes instancias o dependencias administrativas:

- La Dirección General de Servicio Civil.
- Las Oficinas de Recursos Humanos.
- El Tribunal de Servicio Civil.

- **La Dirección General de Servicio Civil** es la institución rectora, encargada de dirigir y administrar la aplicación del Estatuto de Servicio Civil en las diferentes instituciones del Régimen de Servicio Civil.

- **Las Oficinas de Recursos Humanos** son las dependencias encargadas de ejecutar las normas, políticas y procedimientos emanados del Estatuto y de la Dirección General de Servicio Civil en las instituciones del Régimen.

- **El Tribunal de Servicio Civil** es el órgano encargado de conocer y resolver los conflictos y reclamos surgidos entre los funcionarios y el Estado, como por ejemplo, despidos y reclamos contra lo dispuesto por la Dirección General de Servicio Civil o sus jefes.

Además, podría incluirse también la Asamblea de Jefes de Recursos Humanos y su Consejo Técnico Consultivo integrado por representación de los Jefes, según el cambio que se hizo recientemente al Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

7.3.7 Importancia del Régimen de Servicio Civil

«El Régimen de Servicio Civil es importante por las siguientes razones:

- ◆ Democratización de las vías de acceso a los cargos de la función pública, mediante la aplicación de principios y métodos científicos de administración de recursos humanos.
- ◆ Superación del subjetivismo y la impericia en la administración de personal al servicio de la función pública, facilitando un desarrollo ordenado de la carrera de los funcionarios públicos.
- ◆ Estabilidad y protección de los derechos de los funcionarios públicos, con el propósito de que estos puedan formarse y progresar en sus cargos, de modo que la función pública disponga de funcionarios mejor preparados para la atención de los habitantes usuarios de los servicios públicos.
- ◆ Imparcialidad en el reclutamiento, selección, y nombramiento de los funcionarios públicos, evitando la arbitrariedad, la impericia, el favoritismo y las preferencias por razones políticas, familiares, ideológicas o de amistad que, antes de su creación, prevalecían, como criterios para seleccionar y nombrar a los funcionarios públicos.
- ◆ Reconocimiento del mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo en la función pública. Frente a las deficiencias señaladas en el punto anterior, el Régimen de Servicio Civil reconoce la capacidad, las condiciones morales y los méritos comprobados de las personas que aspiran a desempeñar los cargos públicos. Por ser un

sistema de méritos, el Régimen de Servicio Civil facilita la conformación un cuerpo de funcionarios públicos capacitados para brindar un mejor servicio a los usuarios y mantener, a la vez, una relación de empleo más justa entre el Estado y sus servidores.

Lo anterior puede resumirse en los siguientes aspectos:

- ◆ Reconocimiento del mérito y la capacidad personal para ocupar los cargos públicos.
- ◆ Mantenimiento del equilibrio y el orden en la Administración Pública.
- ◆ Aplicación de criterios científicos y equitativos en la administración de personal.
- ◆ Aplicación de principios y políticas uniformes en la relación de empleo entre el Estado y sus servidores.
- ◆ Protección de los derechos de los servidores públicos.
- ◆ Mayor estabilidad de los servidores públicos.
- ◆ Aplicación de políticas salariales uniformes.
- ◆ Superación de la arbitrariedad y las preferencias políticas, familiares, ideológicas y de amistad en la selección y nombramiento de los servidores públicos.
- ◆ Fortalecimiento de nuestro sistema institucional, mediante un trato equitativo a los aspirantes a desempeñar cargos públicos.
- ◆ Ordenamiento de la administración de personal del Estado, según la Ley, la técnica y los principios de Servicio Civil.
- ◆ Ordenamiento de la estructura ocupacional de la Administración Pública». (Ramírez, 2008, pág. 17,18).

7.1. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

7.7.1 Antecedentes de la Dirección General de Servicio Civil

La Dirección General de Servicio Civil fue fundada el 28 de junio de 1953, con base en el Acuerdo Ejecutivo No. 41; su organismo antecesor fue la Oficina de

Selección de Personal, establecida por la Junta Fundadora de la Segunda República a partir del 8 de mayo de 1948.

La Oficina de Selección funcionó inicialmente sin respaldo legal, ya que le fue conferido el 15 de febrero de 1949, mediante el Decreto-Ley No. 381; la fin era que funcionara hasta 1953, año en que entraría en vigencia el Estatuto de Servicio Civil, ya que el propósito era establecer un sistema de Servicio Civil que dotara a la Administración de personal estable y capacitado.

No obstante, la oficina se debilitó por la falta de apoyo de las autoridades del Gobierno, al concedérseles a los ministros la potestad de usar o no sus servicios para el nombramiento de personal. Estas circunstancias condujeron a su cierre oficial el 31 de diciembre de 1950, fecha en que es suprimida de la Ley de Presupuesto para el año siguiente.

Otro antecedente importante de la DGSC es la Oficina de Servicio Civil adscrita al Ministerio de Trabajo y Previsión Social; ésta fue establecida mediante el Decreto No. 1451 del 28 de mayo de 1952, con el fin de ir preparando las condiciones necesarias para poner en vigencia el Estatuto de Servicio Civil.

7.7.2 Misión y Visión de la Dirección General de Servicio Civil

Mediante el estudio de reestructuración aprobado en el año 2008, la DGSC definió como **misión** institucional la siguiente:

«Somos la institución que rige la gestión del talento humano y del empleo en la Función Pública Costarricense, para cumplir el mandato constitucional de eficiencia y contribuir a la dignificación del funcionario público y al buen gobierno, mediante la emisión de políticas, normas, instrumentos y el ejercicio de asesoría y control; inspirados en los principios de excelencia, flexibilidad, idoneidad, calidad, innovación y mérito».

La DGSC ha definido como **visión** institucional la siguiente:

«En el 2010 la DGSC será un ente posicionado, nacional e internacionalmente, como rector, líder y modelo en la gestión estratégica del talento humano y de las relaciones de empleo en la Administración Pública costarricense y garante de un Régimen de Servicio Civil de élite en América Latina:

- Reconocido por sus usuarios internos y externos por sus productos y servicios conformes con las normas internacionales de calidad.
- Promotor efectivo de los principios de mérito y equidad y de la dignificación de la función pública.

- Promotor de la transformación, fortalecimiento y dignificación del rol de las Oficinas de Recursos Humanos, para que actúen como socios estratégicos de la función gerencial, la gestión del talento humano y la mejora continua de sus servicios.
- Comprometido con un proceso sistemático de investigación como base de la innovación, flexibilidad y adaptación al cambio.
- Sustentado en el uso de tecnologías de avanzada y en infraestructura adaptada a las necesidades de los usuarios internos y externos y a la dinámica del entorno.
- Dotado de funcionarios que actúan de conformidad con criterios de flexibilidad y profesionalidad, y un amplio y efectivo manejo de la complejidad y diversidad.
- Gestionado por líderes visionarios con reconocida capacidad gerencial y profesional, competentes para desempeñarse en el ámbito político, estratégico y operativo según las prioridades de las políticas públicas. »

7.7.3 Política de calidad

La DGSC definió en el año 2007 como política de calidad la siguiente:

«La Dirección General de Servicio Civil es la institución rectora de la gestión del talento humano y del empleo en la función pública costarricense que, estratégicamente, busca convertirse en un ente líder y modelo en América Latina, reconocido por sus usuarios internos y externos dada la conformidad de la gestión de los procesos con la Norma INTE-ISO 9001:2000, sustentados en recursos pertinentes, relaciones mutuamente beneficiosas con los actores que nos proveen insumos y servidores visionarios, competentes y comprometidos con la mejora continua.»

Sin embargo, tomando en cuenta que la recopilación de datos de esta investigación es ejecutada a largo plazo, es pertinente considerar tanto la misión, visión y política de calidad anteriores (2006-2010) como las propuestas para el periodo 2010-2015. Por lo tanto, para este último periodo éstas quedaron definidas de la siguiente manera:

a) Misión de la Dirección General de Servicio Civil (2010-2015):

«Somos la institución rectora de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen del Servicio Civil que contribuye con la eficiencia de la Administración Pública y la gobernabilidad democrática de Costa Rica, inspirada en los principios de igualdad, publicidad, mérito y estabilidad».

b) Visión de la Dirección General de Servicio Civil (2010-2015):

«En el año 2015 seremos una Institución líder en la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública y reconocida internacionalmente por la prestación de servicios de calidad».

c) Política de Calidad de la Dirección General de Servicio Civil (2010-2015):

«El equipo humano de la Dirección General de Servicio Civil, como órgano rector, asume el compromiso de brindar asesoría y servicios de gestión en recursos humanos a la ciudadanía, funcionarios e instituciones públicas; de manera ágil, oportuna, transparente y cálida, comprometidos con la mejora continua y la gobernabilidad democrática».

d) Principios y Valores de la Dirección General de Servicio Civil:

Principios

1. Efectividad
2. Estabilidad
3. Igualdad
4. Mérito
5. Publicidad

Valores

1. Compromiso
2. Equidad
3. Excelencia
4. Flexibilidad
5. Servicio
6. Solidaridad
7. Transparencia

7.7.4 Funciones de la Dirección General de Servicio Civil

Por mandato estatutario las atribuciones o competencias de la DGSC están contempladas en el artículo 13 del citado Estatuto de Servicio Civil, del cual se infieren también, las funciones que corresponden a las distintas Áreas sustantivas de la organización.

El artículo 13 del citado Estatuto indica, entre otras, las siguientes atribuciones:

«Son atribuciones y funciones del Director General de Servicio Civil:

- a. Analizar, clasificar y valorar los puestos del Poder Ejecutivo comprendidos dentro de esta ley y asignarlos a la categoría de salario correspondiente de la escala de sueldos de la Ley de Salarios de la Administración Pública.

- b. Seleccionar los candidatos elegibles para integrar el personal del Poder Ejecutivo.
- c. Establecer en la Administración del Personal del Estado los procedimientos e instrumentos técnicos necesarios para una mayor eficiencia, tales como la calificación periódica de cada empleado por sus jefes, el expediente personal y prontuario de cada empleado y otros formularios de utilidad técnica.
- d. Promover la implantación de un sistema moderno de administración de personal.
- e. Promover programas de entrenamiento del personal del Poder Ejecutivo, incluyendo el desarrollo de la capacidad administrativa de supervisores, jefes y directores.
- f. Estudiar el problema de los salarios en el Poder Ejecutivo; desarrollar y recomendar una ley de salarios basada en la clasificación, en colaboración con la Oficina de Presupuesto.
- g. Evacuar las consultas que se le formulen relacionadas con la administración del personal y la aplicación de esta ley.
- h. Levantar las informaciones a que se refieren los incisos a) y c) del artículo siguiente;
- i. Dar el visto bueno a todos los Reglamentos interiores de trabajo de las dependencias del Poder Ejecutivo antes de que sean sometidos a la aprobación de la Inspección General de Trabajo;
- j. Presentar en la primera quincena del mes de febrero de cada año un informe al Presidente de la República sobre las labores desarrolladas por la Dirección General en el ejercicio anterior y de sus proyectos para el siguiente. Este informe deberá ser publicado en el Diario Oficial.
- k. Cualesquiera otras, que le correspondan en su carácter de Director del Servicio Civil.»

7.7.5 Organización

Desde su establecimiento en 1953, la estructura orgánico-funcional de la DGSC ha variado considerablemente, hasta alcanzar la estructura que hoy mantiene. Los cambios más significativos, ocurridos desde entonces, se relacionan directamente con el crecimiento de la Administración Pública y la modernización

de los procesos de la gestión de recursos humanos en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

Actualmente, la DGSC está organizada de la siguiente manera:

- Un Director General
- Un Subdirector General
- 10 Áreas funcionales:
 - ◆ Asesoría Jurídica
 - ◆ Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES)
 - ◆ Gestión de Recursos Humanos
 - ◆ Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos
 - ◆ Carrera Docente
 - ◆ Desarrollo Estratégico
 - ◆ Administración de Servicios Institucionales
 - ◆ Reclutamiento y Selección
 - ◆ Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado
 - ◆ Salarios e Incentivos

- 3 Oficinas desconcentradas de Servicio Civil para la atención de la gestión de recursos humanos en las instituciones del Poder Ejecutivo, ubicadas en el Ministerio de Seguridad Pública, Ministerio de Salud y el SINAC (MINAET).

Sin embargo, a partir de de la base filosófica y aspiraciones institucionales, la estructura de la DGSC se establece en tres niveles:

A) Nivel Político y de Dirección Superior

En primera instancia, en el nivel Político se encuentra la Presidencia de la República.

El Nivel de Dirección Superior está compuesto tanto por la Dirección General (máximo nivel de decisión de la Institución), como por un Director General, el cual es el encargado de la definición y orientación estratégica institucional.

El Director se encuentra apoyado por un Subdirector General y los Directores de cada Área, en cuestiones de toma de decisiones superiores, determinación de acciones y lineamientos de carácter estratégico, con el fin de lograr un funcionamiento más eficiente y consolidar eficazmente el sistema de Administración del Recurso Humano del Sector Público.

Por lo tanto, como ambos son los encargados de las funciones anteriormente mencionadas, les corresponde emitir políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y normas.

Sin embargo, el objetivo principal de este nivel es el logro de la profesionalización de la función pública, así como su eficiente gestión, contribuyendo de esta manera a la gobernabilidad democrática de nuestro país. Además, cumple las funciones de coordinar y controlar las acciones desarrolladas por las Áreas administrativas y técnicas de la institución; por ello es indispensable contar con información procedente de todos los niveles de la organización, con el fin de reducir los riesgos inherentes en su gestión.

Además en este nivel también se ubican: las actividades de Prensa y Comunicación Institucional, Cooperación Técnica Nacional e Internacional y la Contraloría de Servicios.

Por su parte, la Contraloría de Servicios es la encargada de garantizar la comunicación entre los usuarios y la DGSC, generando la información necesaria para corregir las inconformidades y de esta manera incrementar la calidad de nuestros servicios.

B) Nivel Staff o Asesoría

En el nivel de Asesoría se encuentran las Áreas que poseen la función de apoyar, complementar, guiar o asesorar al Director y Subdirector General y a los Directores de Área, con el fin de incrementar tanto la eficacia como la eficiencia en el logro de los objetivos institucionales.

Las Áreas que pertenecen a este nivel son las siguientes:

B.1) Área Desarrollo Estratégico: es el encargado de las actividades tanto de planificación institucional e investigación y desarrollo, como de las que corresponden a la actividad de informática institucional.

Además, tiene las siguientes funciones:

- ✓ “Formular la estrategia institucional que oriente la gestión de la planificación y la ejecución de los respectivos proyectos.
- ✓ Orientar y asesorar en el proceso de definición, implantación y evaluación de los proyectos estratégicos institucionales tendientes a favorecer y promover el cumplimiento de los objetivos y el cometido filosófico de la institución.
- ✓ Innovar, de manera permanente, sistemas, procedimientos y modelos de mejora de la gestión y desarrollo del recurso humano”. (Pérez y otros, 2007, pág. 44)

El Área de Desarrollo Estratégico, se integra de las siguientes unidades:

- Planificación Institucional.
- Tecnologías de Infocomunicación.

-Investigación y Desarrollo.

B.2) Área de Asesoría Jurídica: se ubica en el nivel de Staff de la Jerarquía de la Institución, debido a que su función es asesorar al más alto nivel jerárquico institucional en la toma de decisiones, así como al resto de la organización.

Además, debe emitir criterios para asegurar la correcta aplicación del orden jurídico vigente en las actuaciones de la organización, en su relación con las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil y los administrados.

C) Nivel de Áreas Funcionales (Gestión de Servicios: Administrativos y Técnicos)

C.1) Área Funcional Administrativa: Administración de Servicios Institucionales: tiene las funciones de soporte o apoyo para que las unidades del Área Funcional Técnica realicen su labor eficaz y eficientemente.

Además, esta área, dirige, coordina, controla y evalúa actividades subordinadas a ella, con la finalidad de cumplir los objetivos planificados. «El Sistema de la Administración Financiera del Sector Público esta conformado por el conjunto de normas, principios y procedimientos, así como por los órganos participantes en el proceso de planificación, obtención, asignación, utilización, registro y control y evaluación de los recursos materiales y financieros públicos, siendo esta Área parte del mismo. Como tal debe promover el uso eficiente y eficaz de los recursos institucionales y velar por ellos». (Pérez y otros, 2007, pág. 49)

C.2) Área Funcional Técnica: aquí se agrupan las unidades que ejecutan las decisiones o lineamientos del nivel superior, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y garantizar la prestación de los servicios; además, son responsables directamente de planificar, organizar, y coordinar las actividades sustantivas dirigidas al logro de los objetivos institucionales, ante el nivel superior.

Área de Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos: es la que facilita por medio de la aplicación de los enfoques de evaluación y auditoría en recursos humanos, la definición tanto de estrategias como de políticas, las cuales tienden al mejoramiento continuo de la Gestión en el Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Área de Gestión de Recursos Humanos: promueve la implantación de las tecnologías y modelos de las Áreas funcionales

de la Administración de Recursos Humanos disponibles para las organizaciones del Régimen, y también sistematiza el modelo clasificado de puestos.

Además, esta Área enlaza las Oficinas de Recursos Humanos y las Áreas de la DGSC, así como las entidades que intervienen en el ámbito de competencia, mediante el cumplimiento de los roles de proveedor de ayuda técnica, asesor y contralor tanto en los métodos, técnicas como procedimientos de la Administración de Recursos Humanos en el ámbito del Régimen de Servicio Civil.

Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES): es el área central del Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Régimen; además, es el propulsor de las políticas, estrategias, planes y programas de capacitación de los funcionarios públicos, a su vez es el promotor del desarrollo humano integral y permanente, como medio para la prestación de servicios, esta sustentado principalmente en el conocimiento técnico, la capacidad profesional y las características actitudinales que comprometen el sentido de responsabilidad pública y ética tanto de cada individuo como de cada grupo de trabajo.

Área de Salarios e Incentivos: administra con equidad y justicia las estructuras salariales del Régimen, con el fin de atraer, promover y mantener los mejores funcionarios en cada puesto de trabajo, creando a su vez remuneraciones e incentivos que premien el óptimo desempeño de dichos funcionarios, propiciando de esta manera el desarrollo eficiente de la gestión del Estado para el bienestar de la ciudadanía.

Área de Reclutamiento y Selección de Personal: es la encargada de reclutar y seleccionar el personal de las instituciones que conforman el Poder Ejecutivo. Su misión fundamental es poner en práctica los siguientes principios: el de igualdad de oportunidades, el de publicidad y el de capacidad, y mérito para así garantizar lo consagrado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el cual establece que «Toda persona tiene el derecho de acceso en condiciones de igualdad, a las funciones públicas de su país».

Área de Carrera Docente: es una área que «funciona en forma desconcentrada, surgiendo de las competencias conferidas en el Título Segundo del Estatuto de Servicio Civil, adicionado a éste mediante Ley N° 4565 del 04 de mayo de 1970, por lo tanto su funcionalidad está orientada a su participación y contribución a la regulación de las relaciones entre el Ministerio de Educación

Pública y sus servidores docentes, coadyuvando por medio de sus funciones en materia de reclutamiento y selección del personal (docente, técnico-docente y docente administrativo), clasificación de puestos y sus actividades derivadas en el mismo sector, al logro de un mayor grado de eficiencia en la Educación Pública». (Pérez y otros, 2007, pág. 64)

Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado: brinda asistencia técnica en el campo de la administración de los recursos humanos del Sector Descentralizado, principalmente el caso de las municipalidades.

7.7.6 Rectoría de la Gestión de Recursos Humanos

El artículo primero del Estatuto de Servicio Civil (Ley No. 1581 del 30 de mayo de 1953), establece que la relación entre el Poder Ejecutivo y sus servidores será regulada por dicho Estatuto. De esta norma se derivan las competencias que tendrá la DGSC en materia de Gestión de Recursos Humanos y del empleo, las cuales se delegan en la figura del Director General de Servicio Civil, según lo expresa la voluntad del legislador en el artículo 13 del Estatuto.

En consecuencia con lo anterior, el considerando 8° del Decreto Ejecutivo N° 35865-MP, Publicado en La Gaceta N° 75 del 20 de abril de 2010, establece:

«... la Dirección General de Servicio Civil constituye el órgano rector del denominado Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH), correspondiéndole entre otras funciones la supervisión técnica de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de la Administración Central y órganos adscritos, para asegurar la ejecución adecuada de los procesos de contratación, selección, movimientos de personal, derechos, deberes, evaluación del desempeño, capacitación, análisis ocupacional y demás obligaciones propias de las relaciones surgidas entre dichas instancias administrativas y sus servidores...»

La Dirección General como ente rector en materia de la Gestión de Recursos Humanos, le corresponde, esencialmente, asesorar, orientar, controlar, apoyar y proveer ayuda técnica a los diferentes órganos del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SIGEREH), distribuidos en 17 carteras ministeriales del Poder Ejecutivo. En este sentido, como se desprende de la misión institucional, a la DGSC le corresponde ejercer la función rectora del Régimen de Servicio Civil y, por ello, es la instancia encargada de orientar la aplicación de la doctrina, los principios, las normas estatutarias y las políticas de Servicio Civil, en los diferentes organismos del Poder Ejecutivo, así como, mantener una posición de liderazgo técnico en la gestión de recursos humanos de cada uno de esos sectores institucionales.

De acuerdo con el artículo 5 de la Resolución DG-015-98, la DGSC tiene entre otras, las siguientes funciones:

- «Asesorar y evaluar la ejecución de los programas de Administración de Recursos Humanos, con el propósito de garantizar la satisfacción oportuna de las necesidades de los usuarios.
- Brindar orientación y asesoría técnica en cualquiera de las Áreas funcionales de la Administración de Recursos Humanos mediante el apoyo de los Técnicos y/o Profesionales polifuncionales disponibles.
- Mantener un sistema de información constante con las Oficinas de Recursos Humanos, en relación con los lineamientos y directrices técnicas que se emitan y determinar conjuntamente los mecanismos de comunicación y coordinación que resulten más idóneos para tal fin.
- Recomendar, estudiar y proponer los cambios y las modificaciones que sea necesario introducir en los procesos y prácticas de trabajo desarrollados por las Oficinas de Recursos Humanos.
- Emitir las resoluciones que correspondan a efecto de otorgar o eliminar, según sea el caso, la condición de cargo de confianza señalada en el Artículo 4º inciso e) del Estatuto de Servicio Civil».

7.7.7 Importancia de la Dirección General de Servicio Civil

La DGSC es la institución responsable de conducir y orientar la aplicación del Estatuto de Servicio Civil en los distintos organismos de la Administración Pública; con el fin de mantener, consolidar y perfeccionar el Régimen de Servicio Civil; consecuentemente se ha logrado una administración de personal más ordenada y técnicamente mejor sustentada.

La DGSC se encarga de realizar materialmente el Servicio Civil en nuestro país, es decir, de desarrollar en la práctica lo dispuesto en la Constitución Política y el Estatuto de Servicio Civil; de igual manera, contribuye para que este régimen se perfeccione y se adapte tanto a las necesidades como a las exigencias del entorno y el tiempo.

Además, la DGSC ha consolidado un régimen de empleo público fundamentado en: el mérito y la idoneidad comprobada de los servidores públicos. Por esta razón, su emblema expresa la siguiente frase en latín: «*Palmam qui meruit ferat*», y traducida al castellano se puede interpretar como: «*La palma para quien haga méritos*».

Debido a esta frase, la Dirección General de Servicio Civil se preocupa por mantener un sistema de administración de personal basado en los diversos

criterios: científicos, jurídicos y éticos, procurando que el espíritu del lema sea una realidad en los organismos del Régimen de Servicio Civil y, consecuentemente, que la relación de empleo público no sea condicionada por preferencias de carácter tanto político, racial, familiar como ideológico.

En resumen, «la Dirección General de Servicio Civil es importante, porque de ella depende el cumplimiento de los siguientes propósitos:

- ◆ La administración o aplicación del Estatuto y los principios de Servicio Civil en los organismos del Poder Ejecutivo.
- ◆ La asesoría a servidores y organismos del Poder Ejecutivo sobre aspectos técnicos, jurídicos y doctrinarios de Servicio Civil.
- ◆ La rectoría y control de la administración de personal en las instituciones del Poder Ejecutivo.
- ◆ La aplicación de criterios científicos y uniformes en las distintas Áreas de administración de personal: salarios, selección, capacitación, carrera administrativa, clasificación de puestos, auditoría y otras.
- ◆ El mantenimiento y fortalecimiento del Régimen de Servicio Civil.
- ◆ La determinación y aplicación de políticas de administración de personal congruentes con las necesidades y las condiciones actuales de la Administración Pública.
- ◆ La aplicación de instrumentos y procedimientos objetivos para determinar y valorar los méritos y las condiciones éticas de los funcionarios públicos.
- ◆ La contribución a la eficiencia de la Administración Pública, mediante la dotación de personal idóneo para los diferentes puestos.
- ◆ La determinación y aplicación de nuevos métodos y técnicas de trabajo en los sistemas y subsistemas de administración de personal del Régimen de Servicio Civil.

La evaluación y seguimiento de los distintos procesos de administración de personal en los organismos del Estado». (Ramírez, 2008, pág.15, 16)

CAPITULO III METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

8. SUPUESTOS ONTOLÓGICOS, EPISTEMOLÓGICOS Y METODOLÓGICOS

Esta investigación se fundamenta en los siguientes supuestos del paradigma «Positivista»:

Supuesto ontológico: Esta investigación parte del supuesto ontológico de que la naturaleza del objeto de estudio (el problema: la imagen que perciben los usuarios externos de la Dirección General Servicio Civil) es factible de ser abordado, es decir, de ser identificado y medido. Si bien es cierto, la naturaleza del objeto de estudio no es tan concreta, se asume que es una realidad susceptible de medirse y expresarse en términos cuantitativos y cualitativos (fácilmente medible).

Para ser entendida la naturaleza de esta realidad, es necesario incorporar los conocimientos, las experiencias, emociones y sentimientos de los diversos sujetos involucrados en la problemática definida, los cuales permitirán identificar la imagen que perciben las y los usuarios externos de la institución, y otros actores de la sociedad costarricense, de manera que sea posible determinar el nivel de coherencia de ésta con los planteamientos filosóficos contemplados en la misión y visión institucionales.

Supuesto epistemológico: Esta investigación parte del supuesto epistemológico de que es necesario tomar en consideración la subjetividad de los diversos actores involucrados en esta investigación. En este sentido, es necesario que la construcción de la relación sujeto-objeto esté fundamentada en una interacción directa y constante del investigador o investigadora con los sujetos informantes que permitan la identificación de la imagen que perciben de la DGSC, a partir de sus vivencias, experiencias, valores, conocimientos y emociones.

Supuesto Metodológico: La producción de conocimiento se va a dar por medio de la verificación de la hipótesis planteada en la investigación. Se emplearán métodos cuantitativos, con fundamento en los cuales se sintetizarán las opiniones que brindarán las y los entrevistados. A partir de la cuantificación de estas opiniones se establecerán los resultados, y se logrará identificar la imagen que tienen los usuarios externos sobre la DGSC, la cual permitirá determinar el nivel de coherencia de ésta con los planteamientos filosóficos contemplados en su misión y visión institucionales.

Enfoque empirista inductivo: La investigación tendrá un enfoque empirista inductivo, es decir, la imagen institucional percibida será construida como

producto de los resultados cuantitativos obtenidos a partir de las opiniones expresadas por las y los entrevistados. En cuanto al segundo criterio de clasificación de este enfoque la relación investigador o investigadora y el objeto de investigación será una simbiosis entre la experiencia que surge de la relación de los actores involucrados con nuestra institución en la prestación de servicios y la experiencia del investigador.

Estilo de pensamiento empirista inductivo: Para resolver el problema planteado en esta investigación, se partirá de las vivencias, experiencias de los actores involucrados, es decir, de sus sentimientos, vivencias, experiencias, percepciones y emociones; por medio de un adecuado registro de las opiniones externadas por las y los entrevistados.

8.6. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis Nula

La imagen de la DGSC percibida por las y los usuarios externos y otros actores de la sociedad costarricense es concordante con los planteamientos filosóficos que contemplan la misión y la visión institucionales.

Hipótesis Alternativa

La imagen percibida por las y los usuarios externos y otros actores de la sociedad costarricense no es concordante con los planteamientos filosóficos que contemplan la misión y la visión institucionales.

En este estudio, la Hipótesis Nula se encuentra representada con la afirmación de que la imagen percibida de la DGSC es concordante con los planteamientos filosóficos de la misión y visión institucionales, es decir que satisface las necesidades y exigencias de los usuarios externos y otros actores de la sociedad costarricense, se debe aclarar que esta elección se realizó debido a que la muestra que se considera la representa los funcionarios públicos de diversas instituciones del país, recalcando que estos poseen una relación directa o indirecta con la DGSC.

8.7. SELECCIÓN Y DISEÑO DE LA MUESTRA

8.7.1 Selección de la muestra:

Según el autor Gómez Barrantes (2010) pueden identificarse tres formas de selección de una muestra estadística: aleatoria o al azar, intencional y por conveniencia.

1. En el muestreo aleatorio o al azar cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser incluida en la muestra. Si el muestreo es simple al azar, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

2. El muestreo intencional, se utiliza el juicio de una persona con experiencia y el conocimiento con respecto a la población objeto de estudio.
3. El muestreo por conveniencia, se escogen las unidades o elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir.

Para la selección de los elementos muestrales de esta investigación se utilizará «la selección a juicio o intencional», lo cual implica que se empleará el juicio o criterio del investigador, es decir, se considera que el responsable de esta investigación dispone de amplia experiencia y conocimiento respecto a la población objeto de estudio.

Consecuentemente se utilizarán los siguientes criterios:

- Se seleccionarán aquellas instituciones cuyos entrevistados aporten información relevante sobre el tema, en virtud de la relación directa y estrecha que mantienen con la institución, y considerando los conocimientos y experiencia de estos acerca del tema de estudio.
- El tamaño del sector institucional y funcional que representa la oficina de recursos humanos a la que pertenece el informante.
- Se seleccionarán al menos seis instituciones por cada sector formalmente establecido (Competitividad, Salud, Ambiente y Seguridad Social).

8.7.2 Población objeto de estudio:

En esta investigación la población considerada consta de los siguientes segmentos:

- Directores de Recursos Humanos de las instituciones comprendidas en el Régimen de Servicio Civil (nivel gerencial del RSC).
- Ministros o Viceministros u Oficiales Mayores (nivel político).
- Miembros o Dirigentes de Asociaciones Gremiales o Sindicales (nivel sindical).

En consecuencia la población quedó constituida de la siguiente manera:

- Directores de Oficinas de Recursos Humanos	47
- Ministros o Viceministros u Oficiales Mayores	18
- Miembros o Dirigentes de Asociaciones Gremiales o Sindicales	20
Total de la Población Objeto de Estudio:	85

8.7.3 Diseño de la muestra

Para el diseño de la muestra¹ se contó con la colaboración de la Lic. Sandra Mena Ulate, funcionaria del Área de Gestión Técnica de la Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda. En este sentido, a continuación se describen las características de dicho diseño:

- N 85 Tamaño de la población
- P 0,50 Si el parámetro en la población no se conoce se utiliza 0,50
- Q 0,50 Es la diferencia de 1- P
- d 0,10 Error de estimación permitido (x - μ)
- $z_{\alpha/2}$ 1,645 Valor de z, normal estándar, para un nivel de confianza de (1 - α)%
- 1 - α 90% de confianza
- $\alpha/2$ 0,05

$$n_0 = \left(\frac{z_{\alpha/2} \sqrt{PQ}}{d} \right)^2$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

				DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA		
				POBLACIÓN		MUESTRA
	$n_0 =$	$\frac{1,645^2 \times ,5 \times ,5}{0,10^2}$	'= 68	Estratos	N	n
				Nivel Político	18	9
				Nivel Gerencial del RGS	47	24
	$n =$	$\frac{68}{1 + 68/85}$	'= 38	Nivel Sindical	20	5
				Total	85	38

Para la aplicación del instrumento de estudio (cuestionario), el tamaño pasó a ser de una población de 85 a una muestra de 38 entrevistados, por tratarse de una población finita no muy grande. Al hacer la corrección permite realizar el estudio en una muestra más pequeña y con igual precisión.

¹ Es una parte o un subconjunto de los elementos de una población.

8.7.4 Variables en estudio

Cuadro 1

Grupo de categorías y variables consideradas en estudio de Imagen de la DGSC ante la percepción de los usuarios externos.

CATEGORIA	VARIABLE	GRUPO INFORMANTES	OBJETIVOS	HERRAMIENTA
Comportamiento Organizacional	Estructura organizacional	Directores de Recursos Humanos	1 y 3	Cuestionario 2
	Procesos		1 y 3	
	Procedimientos		1 y 3	
	Rectoría de Gestión del Talento Humano y del Empleo Público	Ministros o Viceministros u Oficiales Mayores, Directores de Recursos Humanos, y Miembros y Dirigentes de Asociaciones Gremiales	1	
	Satisfacción del usuario externo	Directores de Recursos Humanos	3	
	Uso de tecnologías de infocomunicación		1	
	Fortalecimiento y dignificación de las Oficinas de Recursos Humanos		1 y 3	
Competencias profesionales	1			
Cultura	Valores	Ministros o Viceministros u Oficiales Mayores, Directores de Recursos Humanos, y Miembros y Dirigentes de Asociaciones Gremiales	1	Cuestionario 2
	Comunicación		1	Cuestionario 1,2 y 3
	Relaciones Interinstitucionales		1 y 3	
Personalidad	Logotipo institucional	Ministros o Viceministros u Oficiales Mayores, Directores de Recursos Humanos, y Miembros y Dirigentes de Asociaciones Gremiales	1	Cuestionario 1,2 y 3
	Revista de la DGSC		1,2 y 3	
	Papelería		1 y 3	Cuestionario 2
	Página Web		1, 2 y 3	Cuestionario 1,2 y 3
	Sugerencias		4	
	Instalaciones Físicas	Directores de Recursos Humanos	1 y 3	Cuestionario 2

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se analizarán los resultados obtenidos por medio de la implementación del instrumento de estudio. Por lo tanto, abarcaran las siguientes secciones:

En la información general se contemplan las siguientes variables: sexo, nivel académico, tiempo de laboral en el cargo actual y el tiempo de laboral en instituciones de la Administración Pública.

El apartado de la identidad y relaciones con la DGSC abarca los siguientes aspectos: en calidad de usuario y en representación de su institución las relaciones que mantienen con la DGSC, el emblema o logo de la institución.

Por consiguiente, la sección referente a la gestión de la DGSC contempla las siguientes variables: estructura por procesos de la DGSC, rectoría de la gestión del talento humano y del empleo público, servicios que brinda la institución y la calidad de los mismos, procedimientos utilizados por las Áreas, las aplicaciones de las plataformas informáticas, las acciones de la DGSC orientadas en fortalecer las oficinas de recursos humanos, las competencias profesionales del personal, y los valores en el accionar de la DGSC.

En cuanto a la comunicación y proyección de la DGSC, se estudian los siguientes medios de comunicación que utiliza la DGSC para comunicarse con su entorno: página web, revista, vía telefónica, correo electrónico, oficios, documentos, pizarra, boletines, y la papelería de la DGSC, entre otros.

La última sección es representada por las instalaciones físicas de la DGSC, donde se analizan los siguientes aspectos: condiciones ambientales, atención al público, condiciones de seguridad y las condiciones de higiene de la DGSC.

Por lo tanto, a continuación se presentarán los resultados del estudio y por el ende el análisis de los diversos gráficos:

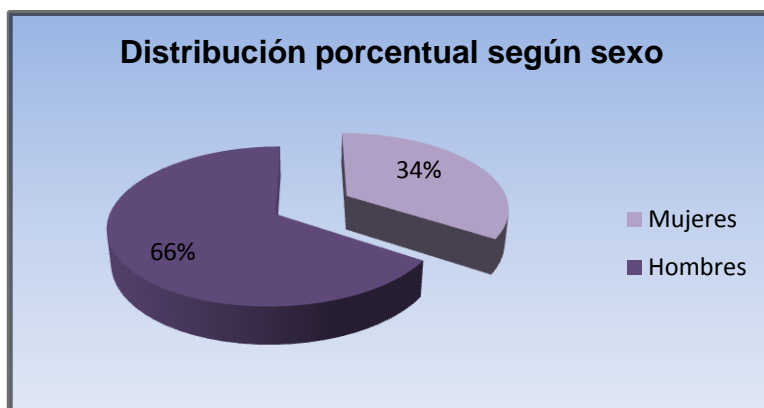
I. INFORMACIÓN GENERAL

Este apartado es referente a los datos generales de los 38 entrevistados, donde se recopila información acerca del sexo, el nivel académico y el tiempo de labor tanto en el cargo actual como en la Administración Pública.

En el gráfico N° 1, se aprecia la distribución porcentual según el sexo de los entrevistados, en éste se denota como la mayor parte de la muestra entrevistada pertenece al sexo masculino, representados con un 66% de la muestra, lo cual es equivalente a 25 personas de la totalidad; por lo tanto, el restante 34% se le atribuye al sexo femenino, equivalente a 13 personas.

De lo anterior se deduce que en la muestra prevalece el sexo masculino, al ser más elevado que el sexo femenino.

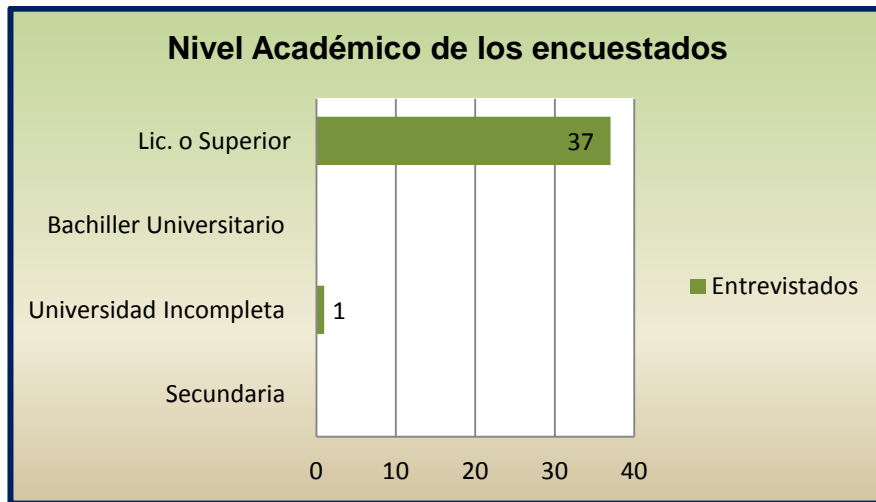
Gráfico N° 1



Por consiguiente, en el Gráfico N° 2 referente al nivel académico de los entrevistados, se observa notoriamente que casi la totalidad de estos poseen un grado universitario de licenciatura o nivel superior, dicho dato se encuentra representado con 37 miembros de la totalidad de la muestra. Por otro lado, solamente 1 entrevistado posee un nivel académico universitario incompleta.

Lo anterior nos indica que la muestra considerada para la investigación en su mayoría se encuentra conformada por profesionales preparados académicamente (97%), los cuales poseen cargos directivos en el ámbito de la carrera administrativa en el Régimen de Servicio Civil (RSC) y, además, ejercen cargos políticos, pero que tienen incidencia y relación con las decisiones que se toman en dicho Régimen.

Gráfico N° 2



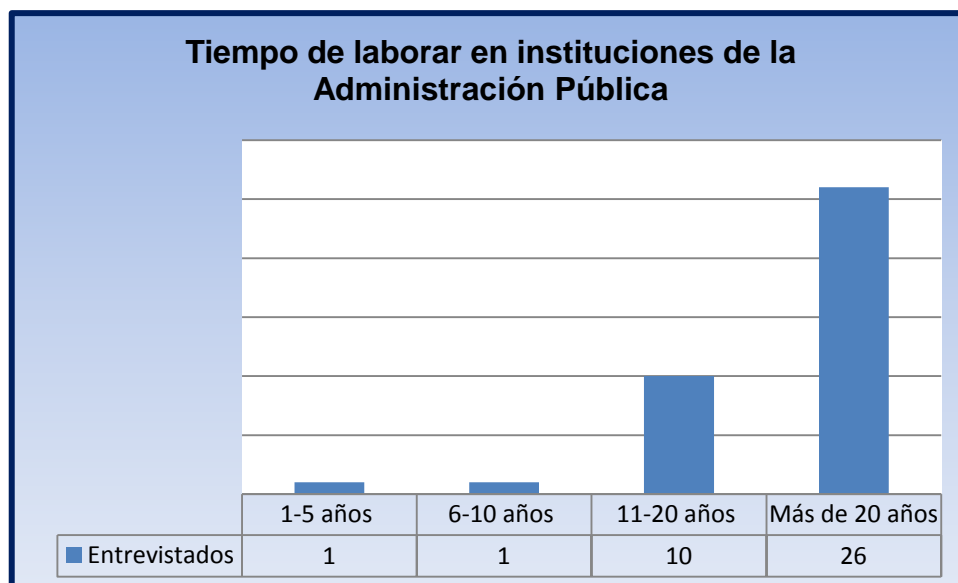
El siguiente gráfico presenta el tiempo laborado por los entrevistados en instituciones de la Administración Pública. Los resultados obtenidos revelan que el nivel más alto es el del rango de «Más de 20 años», representado por 26 entrevistados, donde la mayor parte de los funcionarios que presentan esta situación son los Directores de Recursos Humanos de los ministerios de la muestra.

El siguiente rango con mayor afluencia es el de «11 – 20 años», con una totalidad de 10 funcionarios y, al igual que el rango anterior, se encuentra conformado en su mayoría por los Directores de Recursos Humanos; los siguientes dos rangos de «6 – 10 años» y de «1 – 5 años», se encuentran en igualdad de resultados con solamente un funcionario a su favor.

Por esta razón, se puede evidenciar cómo la elección de la muestra de manera intencional se realizó correctamente, según argumentos como la experiencia y conocimientos de los entrevistados, tamaño del sector institucional y funcional, aspecto detallado con anterioridad en el apartado de selección y diseño de la muestra del presente estudio.

Por otro lado, respecto al tiempo de laborar en el cargo actual en el sector público, se calcula que, en promedio, los entrevistados tenían, aproximadamente, 5 años de laborar en dicho sector, por lo tanto es un lapso considerable, a pesar de que el 34.21% de estos (13 funcionarios) superan esta cantidad de años, siendo que el mayor porcentaje se encuentra reflejado en un 65.79% por los funcionarios que poseen un tiempo laborado inferior a un quinquenio.

Gráfico N° 3



De estas tres variables (sexo, nivel académico y tiempo de laborar en instituciones de la administración pública), se puede concluir que los entrevistados, elegidos de manera intencional, son profesionales preparados, tanto a nivel académico como en cuanto a la experiencia, por lo tanto, se cumple con los criterios expuestos en el apartado de la selección y el diseño de la muestra.

II. IDENTIDAD Y RELACIONES CON LA DGSC

En el siguiente apartado se retoman los aspectos asociados a la identidad de la Dirección General de Servicio Civil y las relaciones que mantiene esta institución con los entrevistados; estos a su vez pueden presentarse como usuarios o como representantes de las instituciones a las cuales pertenecen.

En este apartado se considera la opinión de los 38 integrantes de la muestra, al ser temas relacionados con los diversos cargos representados en el estudio, por lo tanto, los entrevistados posiblemente sí conocen acerca del contenido de las preguntas.

El Gráfico N° 4 representa la distribución porcentual del tipo de relación en calidad de usuario que tienen los entrevistados con la Dirección General de Servicio Civil en los últimos 4 años, tomando en cuenta que la totalidad de los entrevistados han tenido una relación directa con la institución en este periodo, según lo indican los resultados del documento aplicado.

Gráfico N° 4



Como se puede observar en el gráfico anterior, la opinión de los funcionarios se inclina hacia la opción de que la relación en calidad de usuario es «Frecuente», representado con un 71%, lo cual indica que tres cuartas partes de la muestra (27 funcionarios) poseen una relación muy usual con la DGSC, por ejemplo, en cuanto a servicios como: tramitación de pedimentos, programación de pruebas, información de resultados de las pruebas, capacitación y desarrollo humano, concursos docente, tramites de FOCAP, asesoría y apoyo técnico en cuanto a salarios e incentivos, entre otros.

El 24% de los entrevistados (9 funcionarios) presentan una relación «Ocasional» con la institución, y el restante 5% (2 funcionarios) se relacionan de manera «Escasa» con la DGSC.

Considerando lo anteriormente mencionado, se puede recalcar que este resultado posiblemente proporcione una información más certera, debido a la relación estrecha desarrollada con la DGSC.

Continuando con el análisis, en el gráfico N° 5 se incorpora información referente a la calificación en la calidad de la relación de trabajo, asesoría y apoyo técnico que mantiene la institución que representan los entrevistados con la DGSC.

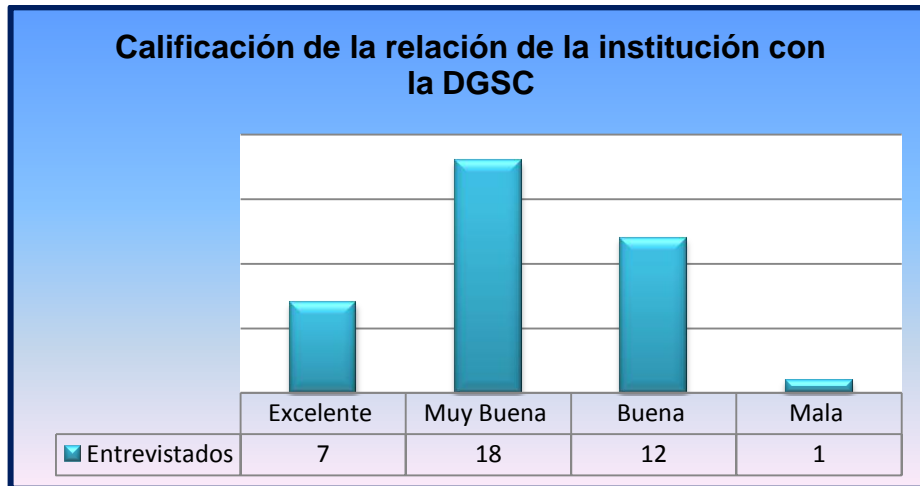
Al respecto, se observa una opinión mayoritaria asociada a la opción de «Muy Buena», equivalente a un 47.37% de la muestra. La opinión de los entrevistados es seguida por la calificación de «Buena», ya que un 31.58% opinan de esta manera; la opción de «Excelente» la eligieron solamente el 18.42%, y por último, el rubro de «Mala» es señalado por el 2.70%.

De lo anteriormente mencionado se puede concluir que la relación de la institución a la cual pertenecen los entrevistados con la DGSC, en la mayoría de los casos, es muy buena, y en las recomendaciones planteadas mencionan distintos

elementos que apoyan esta percepción. Estos aspectos se detallan en el Capítulo de Recomendaciones.

Por esta razón, se debe de recalcar que, si bien, existe una mayor incidencia en la opinión favorable hacia dicha relación, siempre se presenta un porcentaje mínimo desfavorable, para el cual se deben establecer medidas con la finalidad de incluirlo en el ámbito de percepción positiva.

Gráfico N° 5



Otro aspecto referido a la imagen representada a través del logo institucional de la DGSC, se analiza en los datos reflejados en el gráfico N° 6.

Gráfico N° 6



Según los resultados expuestos en el gráfico anterior, se encuentra que el 97% de los entrevistados (37 funcionarios) indican que sí conocen el emblema o logo,

además opinan que, tanto el anterior como el nuevo logo, son muy representativas de la DGSC.

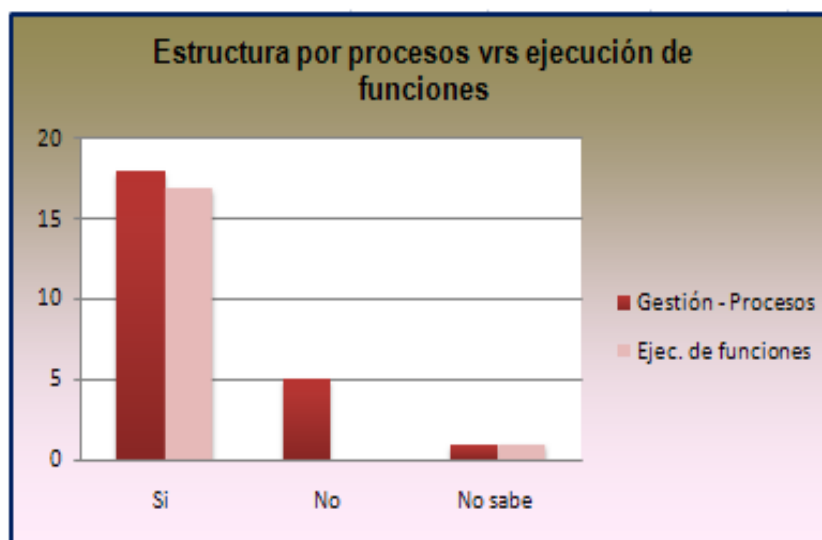
En contraste, solamente un entrevistado indica no conocer el logo actual de la institución, el cual se oficializó, para su uso, en las Áreas de la DGSC, mediante Oficio Circular DG-008-2010 sobre «Lineamientos para la aplicación del Manual de marca de la DGSC». Pese a ello, el entrevistado refiere que reconoce el logo anterior. Por esta razón, se infiere que éste se ha difundido y es fácilmente identificable para la mayoría de los entrevistados.

III. GESTIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL

La Gestión de la DGSC, representada por la administración de los diferentes servicios que brinda la institución a sus usuarios, a través de las Áreas que la conforman, se analiza a partir de la información que se desprende de la Rectoría de la Gestión, los servicios y la calidad de estos, los procedimientos utilizados en las Áreas y la aplicación de las plataformas informáticas.

En el gráfico N° 7, se puede apreciar que la Gestión de la DGSC, mediante una estructura por procesos es un tema de interés interno de la DGSC, por tanto, los informantes a los cuales se aplica el instrumento estuvo constituido por los Directores de Recursos Humanos de los diversos ministerios e instituciones adscritas, al poseer una relación más estrecha y frecuente con la institución, representando estos una muestra de 24 integrantes.

Gráfico N° 7



Los resultados nos indican que 18 entrevistados consideran que la institución «Sí» realizan su gestión mediante esa estructura, dicha cantidad representa el 75% de los informantes. De este total 17 consideran que esta estructura «Sí», facilita el

ejercicio de las funciones, según lo delimitado en el mandato estatutario², en contraste con una persona que desconoce si dicha estructura contribuye a este accionar.

Sin embargo, solamente 5 directores opinan que la gestión «No» se realiza de esa forma, y únicamente una persona indicó que «No sabe», o sea, no conoce acerca del tema en cuestión.

Este 75% de los informantes justifican su respuesta en torno a que la estructura por procesos facilita las funciones de la DGSC, al argumentar que:

- El Director de la DGSC hace cumplir las metas, tanto políticas como técnico-legales, basado en su experiencia administrativa.
- Al estar dividido por procesos los usuarios saben donde dirigirse, según el tema de interés, ya que se identifican las Áreas a las cuales se puede acudir para consultas.
- Facilita las líneas de control, esperando que con las nuevas directrices se oriente mejor al usuario y a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH).
- La estructura por procesos permite el cumplimiento de las funciones de la DGSC a partir de su marco estratégico y funcional.

Otro aspecto considerado en la gestión de la DGSC se refiere a la Rectoría de la Dirección General de Servicio Civil, la cual es destacada por la Directriz N°042-P del 5 de mayo del 2010, en cuyos considerandos I y II, señala:

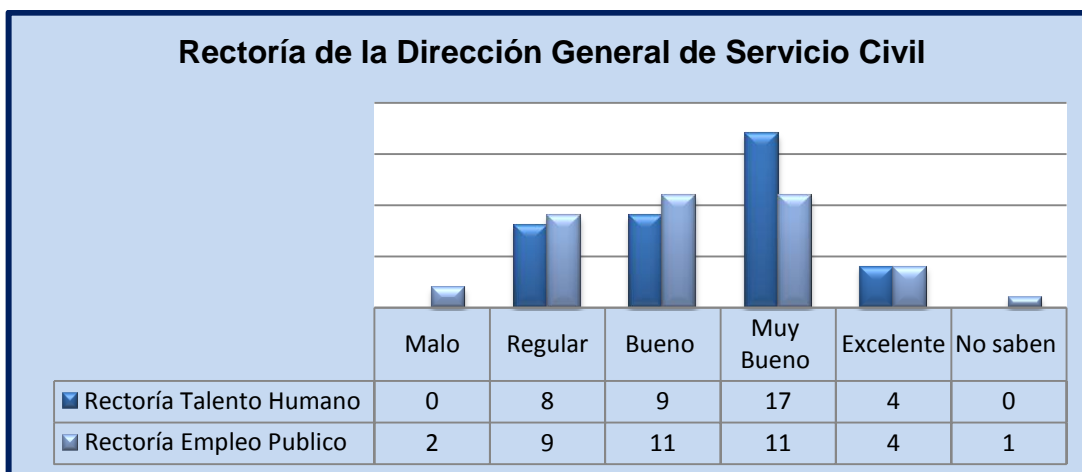
«I.— Que el Estatuto de Servicio Civil, en su artículo 13, inciso d), y artículo 4, inciso c) de su Reglamento faculta a la Dirección General de Servicio Civil para promover la implantación de un moderno Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, así como dirigir y controlar las actividades propias de su competencia y aquellas derivadas por ejecución de las dependencias especializadas en la Gestión de Recursos Humanos, en las Instituciones públicas bajo el ámbito de dicho estatuto».

«III.— Que compete a la Dirección General de Servicio Civil, en su rol rector, la responsabilidad por la gestión de acciones normativas, consultoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica, además del dictado de normas y procedimientos que promuevan e implementen un sistema moderno de Gestión de Recursos Humanos en los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos donde aplique el Estatuto de Servicio Civil».

² Entiéndase como las regulaciones de las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores para garantizar la eficiencia en la Administración Pública y proteger dichos servidores.

Por lo tanto, el tema de la Rectoría de la DGSC se analiza en el gráfico N° 8, para el cual se considera la opinión de los 38 integrantes de la muestra, ello por ser un tema relacionado con los diversos cargos representados en el estudio, por lo tanto, los entrevistados posiblemente sí conocen acerca del contenido de la pregunta.

Gráfico N° 8



En primera instancia, en cuanto a la Rectoría de la gestión del talento humano, los resultados fueron los siguientes: la opinión mayoritaria asociada a la opción de «Muy Buena» está representada por 17 entrevistados; seguida por la calificación de «Bueno», apoyada por 9 funcionarios, y la opción de «Regular» por 8 funcionarios a su favor.

En el nivel inferior se observa que, solamente, 4 entrevistados consideran que Rectoría de la gestión del talento humano de la DGSC es «Excelente»; además, se indica que ningún entrevistado considera que este aspecto puede ser catalogado como «Malo».

Por otro lado, en cuanto a la rectoría del empleo público, la opinión mayoritaria se encuentra ubicada entre las calificaciones de «Muy Bueno» y «Bueno», representada por 11 entrevistados; seguido por el apoyo de 9 funcionarios, los cuales califican este aspecto como «Regular».

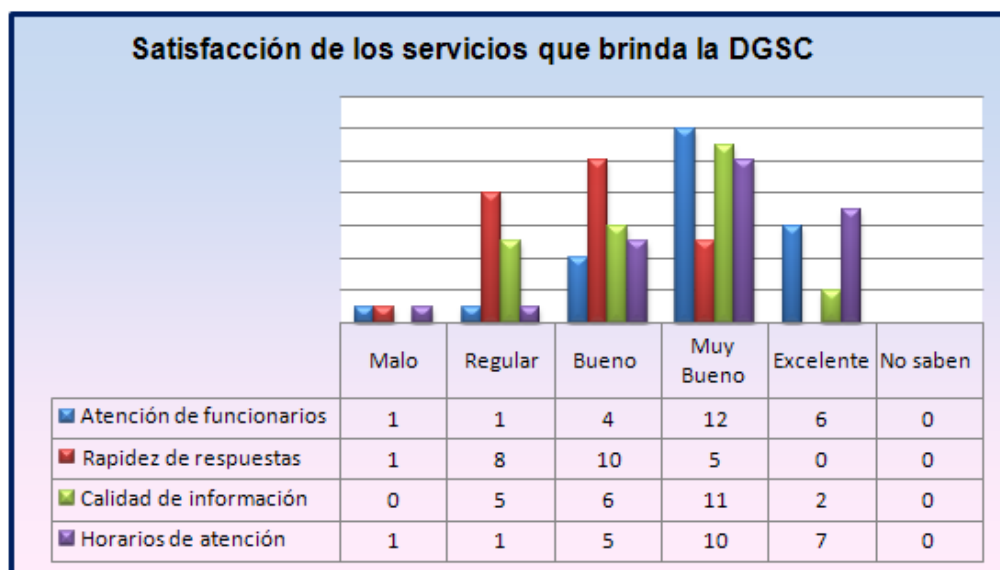
Los niveles más bajos se encuentran reflejados por las siguientes calificaciones: «Excelente» representado por 4 entrevistados, «Malo» por 2 funcionarios, y solamente una persona opina que no sabe acerca del tema en cuestión.

Se concluye que la Rectoría de la DGSC (del talento humano y el empleo público), ha sido calificada entre las categorías positivas («Muy Buena» y «Bueno»), sin embargo, se presenta una pequeña cantidad de entrevistados que opinan desfavorablemente con respecto a este tema, por lo tanto se deben establecer medidas con el fin de incluirlos en el ámbito de percepción positiva.

Por otro lado, cabe destacar que para el análisis de las variables consideradas en los gráficos del 9 al 14, la muestra es de 24 entrevistados, correspondientes a los Directores de Recursos Humanos, debido a que poseen una relación más estrecha y frecuente con la institución.

El gráfico N° 9 muestra los datos asociados a la percepción sobre la satisfacción obtenida por los usuarios respecto a los servicios que brinda de la DGSC.

Gráfico N° 9



Del anterior gráfico se desprende la siguiente información:

Atención recibida por los usuarios por parte de los funcionarios: se observa que 12 entrevistados califican la atención como «Muy Buena»; seguido con la calificación de «Excelente» apoyada por un total de 6 funcionarios, y 4 personas consideran que dicha atención es «Buena». En el nivel inferior encontramos que para las categorías de «Mala» y «Regular» hubo solamente una persona para cada una.

Se observa que los Directores de Recursos Humanos mencionaron que la mayoría de los funcionarios de la DGSC prestan sus servicios de una manera amable, pero que hace falta más capacitación en cuanto al servicio al cliente, para que, de esta de manera, mejore la atención ofrecida.

Rapidez en la respuesta a los trámites o información solicitada: este aspecto se refiere a la agilidad con que la DGSC resuelve las consultas y presta los servicios. Al respecto, se obtiene que 10 de los entrevistados opinan que este servicio es «Bueno», seguido de la calificación de «Regular» con una cantidad de 8 entrevistados, además, la categoría de «Muy Bueno» se encuentra representada por 5 funcionarios. En la última posición se ubica la categoría «Mala»

(representada por la respuesta de un único funcionario). Ninguno de los entrevistados respondió en la categoría «Excelente».

Referente a los resultados mencionados, los entrevistados indicaron que el tiempo de respuesta es lento, aunque se tiene claro que cierta información solicitada debe estar previamente autorizada por los respectivos jefes, de lo cual, depende la celeridad del trámite.

Calidad de la información recibida: en este aspecto, llama la atención si la información solicitada satisface las necesidades del usuario. Este se encuentra representado por 11 personas, quienes lo calificaron de «Muy Bueno». La calificación de «Bueno» es dada por 6 funcionarios, seguido del rubro de «Regular» con 5 entrevistados a favor.

Solamente 2 funcionarios de los 24 de la totalidad de la muestra opinaron que este servicio es «Excelente»; además, se indica que ningún entrevistado considera este aspecto como «Malo».

Si bien, es importante recalcar que, en su mayoría, el servicio se encuentra ubicado entre los rangos positivos, se debe prestar atención a la categoría de regular, dado que la calidad de la información debe ser uniforme para la totalidad de los usuarios.

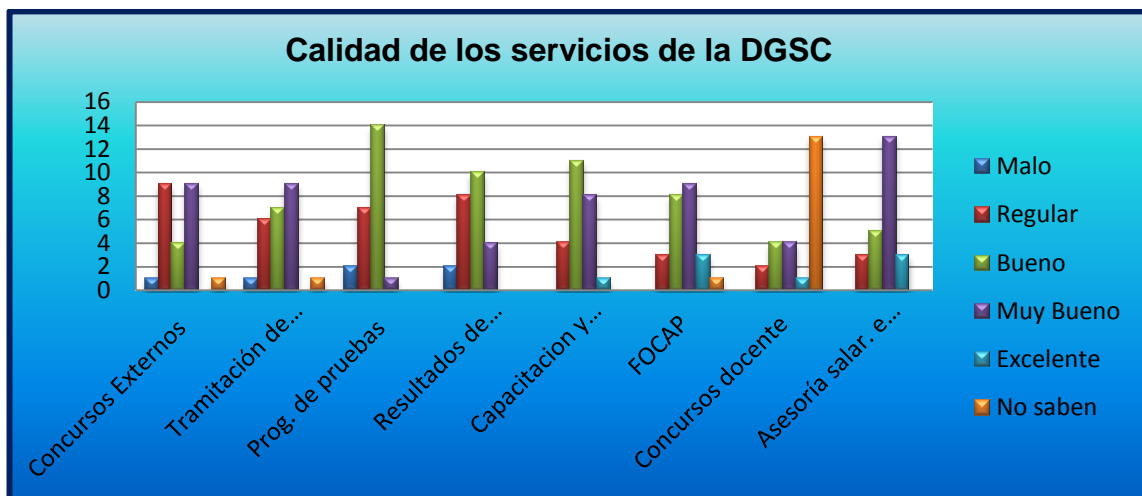
Además, los Directores de Recursos Humanos refieren que la información solicitada es de calidad, sin embargo, señalan que las respuestas deben mejorar, especialmente cuando éstas hacen alusión a oficios, resoluciones, decretos ejecutivos u otros similares. Al respecto, en muchas ocasiones, la DGSC sólo cita el tipo, número y fecha del documento, pero no se refiere a su contenido, lo cual los deja en dudas o confusiones innecesarias. Esto pone de manifiesto que existen documentos (normativas, directrices, políticas, oficios circulares, entre otros) que no se encuentran a disposición de los usuarios, situación que debe ser considerada para que la documentación necesaria se encuentre compilada y al alcance de los usuarios.

Horarios de atención: los entrevistados opinan que, a pesar de que la DGSC no estipula los horarios en los cuales se atiende al usuario, este servicio es calificado como «Muy Bueno» por 10 informantes, seguido de la calificación de «Excelente» (7 entrevistados), y la categoría de «Bueno», representada por 5 respondientes. Además, los horarios de atención son calificados como «Regular» (un entrevistado) y «Malo» (un entrevistado).

En resumen, en cuanto a los servicios que brinda la DGSC, en general, los Directores de Recursos Humanos los califican entre las categorías positivas («Muy Bueno» y «Bueno»), a pesar de ello, mencionan que la DGSC debe hacer un mayor esfuerzo por llegar a conseguir la calificación máxima siendo la institución rectora en materia de empleo público y talento humano.

Continuando con el análisis, en el gráfico N° 10 se presentan los resultados en cuanto a la calidad de los servicios que brinda la DGSC.

Gráfico N° 10



Referente al gráfico anterior se desprende la siguiente información:

Concursos externos: se refiere a los concursos realizados por la DGSC por medio del Área de Reclutamiento y Selección de Personal (Unidad de Administración de Concursos) dirigidos hacia los usuarios externos.

Se puede observar cómo 9 entrevistados califican este servicio como «Regular», y «Muy Bueno», los cuales representan polos opuestos. Sin embargo, en los niveles inferiores se encuentran las calificaciones de «Bueno» representado por 4 entrevistados, «Malo» por un funcionario, y ningún entrevistado indica que este servicio se debe considerar como «Excelente».

Ante esta situación, se debe poner atención a las razones por las cuales los concursos externos son calificados de manera positiva y negativa, a la vez, algunas de éstas son: a) este servicio se brinda de manera escasa por la DGSC y, b) cuando se realiza su publicación no llega a la mayoría de la población interesada.

Agilidad en la tramitación de pedimentos: este servicio es realizado por la DGSC por medio del Área de Reclutamiento y Selección de Personal (Unidad de Reclutamiento). Este aspecto fue calificado por 9 entrevistados como «Muy Bueno», y por 7 funcionarios como «Bueno». Seguido de la calificación de «Regular» representada por 6 personas.

En los niveles inferiores se encuentra la calificación de «Malo» (un respondiente), y de «Excelente» (ningún respondiente).

Programación de las pruebas: este servicio es referente a los procesos que se ejecutan antes de realizar las pruebas psicométricas efectuadas por la DGSC a los usuarios externos, por medio del Área de Reclutamiento y Selección de Personal (Unidad de Administración de Concursos).

Como se puede observar en el gráfico, la calificación más elevada se encuentra en la categoría de «Bueno» representada por 14 entrevistados, seguida de la calificación de «Regular» por 7 funcionarios.

Sin embargo, en los niveles inferiores podemos encontrar la calificación de «Malo», representada por 2 funcionarios, «Muy Bueno» por una persona y, por último, la de «Excelente» (con cero respuestas).

Con respecto a los resultados anteriores, los Directores de Recursos Humanos mencionan que la programación de las pruebas es sumamente lenta, lo cual reduce la posibilidad de los ciudadanos de acceder a los puestos al sector público.

Información de resultados de pruebas realizadas: este servicio lo ofrece el Área de Reclutamiento y Selección de Personal (Unidad de Administración de Concursos).

Se observa que 10 entrevistados califican este servicio como «Bueno», seguido de la calificación de «Regular», la cual se encuentra representada por 8 funcionarios.

En el nivel inferior, se encuentran los extremos de las calificaciones, las cuales son: «Muy Bueno» (4 funcionarios), y «Malo» (2 funcionarios), en cuanto al «Excelente», ningún entrevistado opina que este aspecto deba ser catalogado con esta calificación.

Referente a los resultados anteriores, los entrevistados indican que la DGSC dura mucho tiempo para ofrecer la información referente a los resultados de las pruebas realizadas por los interesados, y esto ocasiona que las posibilidades de obtener un puesto en alguna institución del Régimen de Servicio Civil se reduzca conforme transcurre el tiempo.

Capacitación y desarrollo humano: este servicio es ofrecido por el Centro de Capacitación y Desarrollo, el cual fue calificado por 11 entrevistados como «Bueno», y de «Muy Bueno» por 8 funcionarios. En los niveles más bajos se encuentran las siguientes calificaciones: «Regular» representado por 4 funcionarios y, por último, «Excelente» brindada por un solo entrevistado. Ningún funcionario calificó este servicio como «Malo».

Trámites de FOCAP (Formulario de Capacitación): este servicio lo brinda el Centro de Capacitación y Desarrollo. Ha sido calificado por 9 Directores de RRHH como «Muy Bueno», seguido de la calificación de «Bueno», representada por 8 funcionarios. Las categorías extremas -en este caso «Excelente» y «Regular»-,

han sido señaladas por solamente 3 Directores cada uno. Sin embargo, ningún entrevistado considera que dichos tramites sean catalogados como «Malo».

Trámites de concursos docente vía internet: este servicio lo brinda el Área de Carrera Docente, la cual tiene una relación directa con el Ministerio de Educación.

Este servicio constituye un caso extremo, ya que 13 de los 24 Directores de RRHH no tienen conocimiento sobre este tema. Una de las razones de ello es el no tener relación directa con el ministerio respectivo.

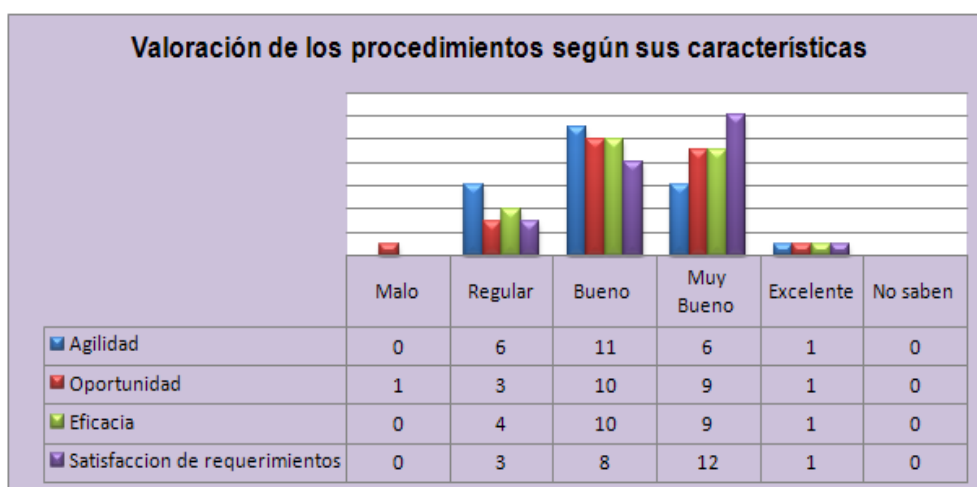
Además, el resto de los entrevistados opinan de la siguiente manera: 4 funcionarios opinan que este servicio es «Muy Bueno» y «Bueno»; 2 lo califican como «Regular» y, solamente, un Director indica que tal servicio es «Excelente».

Asesoría y apoyo técnico en cuanto a salarios e incentivos: este servicio es competencia del Área de Salarios e Incentivos. Ha sido calificado como «Muy Bueno» por 13 entrevistados. Sin embargo, las categorías extremas de «Excelente» y «Regular» han sido elegidas por 3 Directores cada uno. En el extremo negativo de «Malo», no hubo respuestas.

De lo anteriormente mencionado se puede concluir que la calidad de los servicios brindados por la DGSC es calificada por los entrevistados de manera positiva («Muy Bueno» y «Bueno»), además, fue catalogada como «Regular». Aún así, los Directores de RRHH consideran que la calidad de los servicios debe mejorar, ya que es uno de los pilares fundamentales del quehacer de la institución.

Otro aspecto relacionado con la gestión de la DGSC es representado por los procedimientos de las Áreas de la institución, lo cual se analiza a partir de datos proporcionados en el gráfico N° 11.

Gráfico N° 11



Los puntos a considerar respecto al gráfico anterior son los siguientes:

Agilidad: se refiere a la capacidad de realizar acciones rápidamente. Esta característica fue calificada como “Buena” por 11 entrevistados; los niveles intermedios se representan por las calificaciones de «Regular» y «Muy Bueno» los cuales obtuvieron 6 respuestas; y, por último, el nivel inferior está representado por un funcionario, quien opina que la agilidad de los procedimientos es «Excelente».

Oportunidad: se refiere si los procedimientos se realizan en el momento o en la circunstancia adecuada. Este aspecto se encuentra calificado como «Bueno» por 10 Directores de RRHH; seguido de la calificación de «Muy Bueno» representada por 9 entrevistados. En los extremos se encuentra, tanto la calificación de «Malo» (un respondiente) como de «Excelente» (un respondiente).

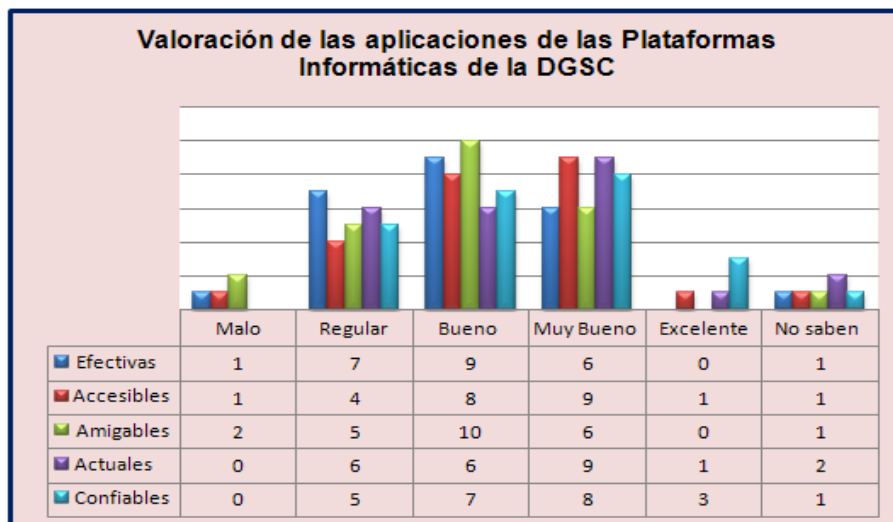
Eficacia: se refiere a la capacidad para obrar o producir el efecto deseado. Es calificada por 10 entrevistados como «Bueno»; seguido por la calificación otorgada por 9 funcionarios como «Muy Bueno»; en los niveles inferiores se encuentran las calificaciones de «Regular», representadas por 4 funcionarios, «Excelente» por una persona. Ningún entrevistado cataloga esta característica como «Mala».

Satisfacción de los requerimientos: Alude al estado de realización de lo que solicitan los usuarios para cubrir sus necesidades de servicio de la DGSC. Es calificada como «Muy Buena» por 12 entrevistados; seguido de la calificación de «Bueno», representada por 8 funcionarios y «Regular» por 3 personas; en los extremos se encuentran las categorías de «Excelente» representado por un Director de RRHH, y ningún entrevistado cataloga esta característica como «Mala».

Considerando los resultados anteriores, los entrevistados califican la satisfacción en cuanto a los procedimientos de las Áreas de manera positiva, sin embargo, opinan que este aspecto debe mejorar, ya que no siempre presenta las características antes mencionadas.

Por consiguiente, en el gráfico N° 12 se observan los resultados en cuanto a la satisfacción de las aplicaciones de las Plataformas Informáticas de la institución.

Gráfico N° 12



Del gráfico anterior se destacan los siguientes puntos:

Efectivas: se refiere a si este servicio produce el efecto esperado. Al respecto se observa que dicho aspecto fue calificado como «Bueno» por 9 funcionarios; seguido de la opinión de 7 entrevistados, quienes califican la efectividad como «Regular», y 6 funcionarios como «Muy Bueno». En el nivel inferior se encuentra la calificación de «Malo» representado por un entrevistado, ya que ningún director considera que este aspecto es «Excelente».

Accesibles: se refiere si las plataformas se encuentran a disposición de los usuarios, además que éstas sean de fácil manejo y acceso. Esta característica es calificada por 9 entrevistados como «Muy Bueno»; seguido de la opinión de 8 entrevistados quienes consideran que la accesibilidad es calificada como «Buena». En los niveles inferiores se encuentran las calificaciones de «Regular» representado por 4 funcionarios, «Malo» y «Excelente» por un Director de RRHH.

Amigables: este término se refiere si las plataformas informáticas ofrecen una estrecha, educada y agradable relación con el usuario. Se observa como es calificada como «Buena» por 10 funcionarios; seguido de las calificaciones de «Muy Buena» y «Regular» representadas por 6 y 5 funcionarios respectivamente.

En el nivel inferior se encuentra la categoría de «Malo» representado por 2 funcionarios, ya que ningún entrevistado considera que la amigabilidad de las plataformas informáticas sea «Excelente».

Actuales: esta característica se refiere si las plataformas poseen la información del día a día, es decir propia del tiempo presente. Este aspecto obtuvo una calificación de «Muy Bueno» por parte de 9 entrevistados; las calificaciones de «Regular» y «Bueno» se encuentran representadas por 6 funcionarios cada rubro.

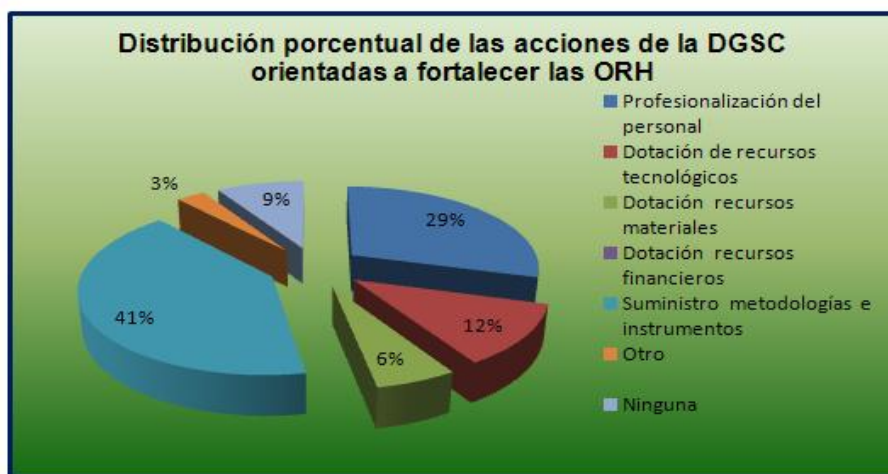
El nivel inferior se encuentra representado por la calificación de «Excelente» (un funcionario), sin embargo, ningún entrevistado cataloga este aspecto como de «Malo».

Confiables: este término se refiere a la confiabilidad de la información incluida en las plataformas informáticas de la DGSC. La calificación de «Muy Bueno» se encuentra representada por 8 funcionarios. Seguido de «Bueno» por 7 funcionarios y «Regular» por 5. Por último, observamos como 3 Directores de RRHH opinan que este aspecto es «Excelente», ya que ninguno considera que este es «Malo».

De lo anteriormente mencionado, se puede concluir que la satisfacción de los usuarios en cuanto a las plataformas informáticas es calificada de manera positiva. Sin embargo, los entrevistados solicitan la creación de un manual instructivo, ya que les resulta complicado a la hora de utilizarla.

Continuando con el análisis del apartado de la gestión de la DGSC, el gráfico N° 13 presenta la distribución porcentual de las acciones concretas que ha realizado la DGSC orientadas a fortalecer las Oficinas de Recursos Humanos de las diversas entidades del Régimen.

Gráfico N° 13



Al respecto, se observa que el porcentaje más elevado de respuestas lo tiene la acción de «Suministro de nuevas metodologías e instrumentos de trabajo», representado por un 41% de la muestra. La «Profesionalización del personal que labora en las Oficinas», es una acción seleccionada por un 29%, la cual, en opinión de los entrevistados, es muy importante como para no ser implementada efectivamente por la DGSC.

Los porcentajes inferiores se distribuyen de la siguiente manera: un 12% a la «Dotación de recursos tecnológicos». El 6% de los Directores indican que la

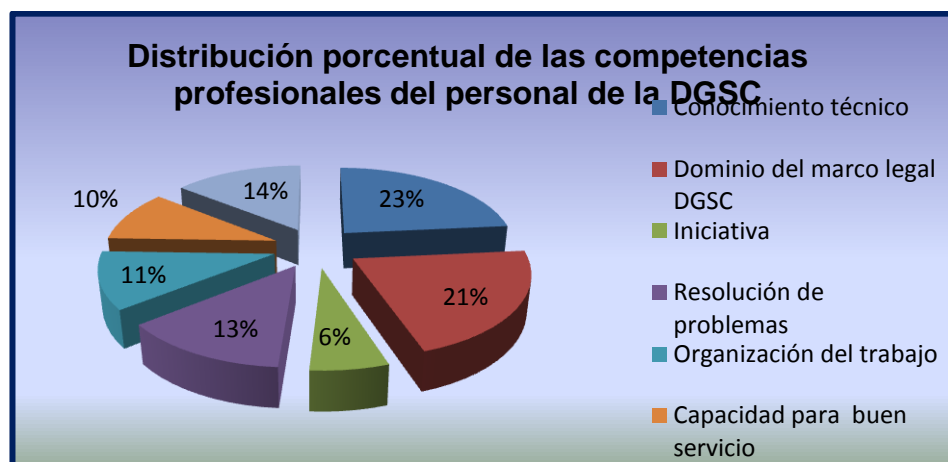
DGSC sí ha realizado cierta «Dotación de recursos materiales». Y, por último, se encuentra la opción de «Otro», seleccionada por un 3%, indicando que otra acción concreta de la DGSC es el Decreto y directriz sobre la estructura.

Sin embargo, un 9% de la totalidad de la muestra opinan que la DGSC no ha realizado ninguna de las acciones mencionadas anteriormente. Y ningún entrevistado considera que la «Dotación de recursos financieros» sea una acción implementada por la institución, ya que los Directores de RRHH opinan que los ministerios, a los cuales pertenecen, no dependen financieramente de la DGSC.

Por lo tanto, tomando en cuenta el anterior análisis, se puede denotar cómo los Directores de Recursos Humanos de los diferentes ministerios opinan que la DGSC no realiza de manera significativa acciones concretas orientadas a fortalecer las Oficinas de Recursos Humanos; los entrevistados aclaran que existe una independencia en los aspectos antes mencionados del ministerio al cual representan con respecto a la DGSC, a pesar de pertenecer al mismo Régimen.

Continuando con el análisis, el gráfico N° 14 presenta la distribución porcentual de las competencias profesionales del personal de la DGSC.

Gráfico N° 14



En el gráfico anterior se observa que el porcentaje más significativo lo presenta el «Conocimiento técnico» de los profesionales de la DGSC, representado por un 23%, ya que los entrevistados indican que los funcionarios poseen una gran capacidad técnica para ofrecer un buen servicio, pero deben capacitarse para mejorar esta atención y, a su vez, superarse profesionalmente.

Posteriormente, se encuentra la competencia del «Dominio del marco legal» de la DGSC representada por un 21%, ya que los Directores de RRHH mencionan que la experiencia y la capacidad técnica determinan la experticia de los funcionarios en cuanto al marco legal y a otros aspectos del quehacer diario.

La «Comunicación con el usuario» se encuentra representada por un 14%, los entrevistados opinan que esta competencia es una cualidad muy importante en los profesionales de la institución, ya que poseen la facilidad para la atención al público; además un 13% de la muestra opina que los funcionarios de la DGSC poseen la virtud de ofrecer la «Resolución de problemas», sin embargo, mencionan que, a pesar de la lentitud en cuanto a enviar al usuario la información solicitada, los problemas o solicitudes siempre se resuelven, ya sea de manera favorable o no.

Por otro lado, en cuanto a la «Organización del trabajo», los Directores de RRHH opinan en un 11% que los profesionales de la DGSC presentan dicha característica ya que, como anteriormente se indicó, la institución se encuentra estructurada por procesos, y esto facilita la organización en cuanto a sus funciones.

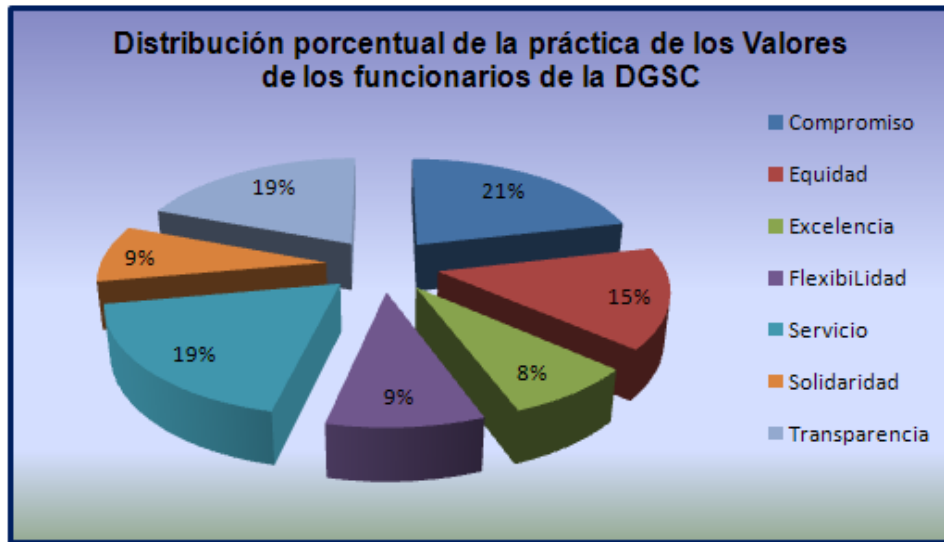
Seguido de un 10% se encuentra la «Capacidad para brindar un buen servicio», siendo éste uno de los porcentajes más bajos en comparación con las demás competencias. Los entrevistados mencionan que se debe dirigir mayor presupuesto a la capacitación en temas como la atención del usuario, ya que es un aspecto que influye en la imagen de la DGSC.

Por último, se observa cómo el 6% de los entrevistados opinan que los funcionarios tienen la cualidad de «Iniciativa» en su lugar de trabajo; siendo éste el porcentaje menor, debido a que no existe flexibilidad en cuanto al cambio o solicitud de información.

En conclusión, se observa la existencia de la semejanza porcentual en las diversas competencias mencionadas anteriormente, sin embargo, los comentarios de los entrevistados giran sobre la idea de aumentar las acciones de capacitación en los funcionarios de la DGSC, con el fin tanto de incrementar los conocimientos como de mejorar la atención al público.

Por consiguiente, en el siguiente gráfico se analiza la distribución porcentual de los valores de la DGSC; cabe destacar que para el análisis de las variables del gráfico N°15, la muestra es de 38 entrevistados ya que, tanto los Directores de Recursos Humanos y los Oficiales Mayores, como los Dirigentes Sindicales mantienen coincidencias de criterios acerca de dicho tema.

Gráfico N° 15



Los resultados son distribuidos de la siguiente manera: el porcentaje más significativo lo obtuvo el valor del «Compromiso», representado por un 21%; ya que los entrevistados opinan que los miembros de la DGSC se encuentran comprometidos con su trabajo, reflejado en la responsabilidad con la que adquieren sus las funciones.

Seguido se encuentran los valores como el «Servicio» y la «Transparencia» representado por un 19% cada rubro. A criterio de los entrevistados, la institución refleja estos valores por medio de los productos entregados a los usuarios. Con un 15% de la muestra se encuentra el valor de la «Equidad», la cual se refiere a la igualdad o justicia en cuanto al trato de las personas, y a los servicios que se brindan.

En los niveles inferiores se encuentran los valores como la «Flexibilidad» y la «Solidaridad», representados por un 9% cada uno, y la «Excelencia», por un 8%, ya que los entrevistados mencionan que algunos funcionarios de la DGSC son poco flexibles al cambio y poco solidarios con el usuario, por lo tanto, no reflejan de manera significativa el valor de la excelencia en las funciones que realizan.

En conclusión, según el análisis anterior, los entrevistados han destacado los importantes valores que presentan los funcionarios de la DGSC, sin embargo, recalcan la escasa solidaridad con el usuario y la inflexibilidad al cambio.

IV. COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DGSC

El siguiente apartado se refiere a la comunicación y proyección de la DGSC, entiéndase como el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, donde existen medios de interacción para facilitar dicha función.

Cabe destacar que, para el análisis de las variables consideradas en los gráficos del 16 al 28, la muestra total es de 38 entrevistados, donde se consideran, tanto los Directores de RRHH y Oficiales Mayores, como a Dirigentes Sindicales, debido a que poseen conocimiento de los temas en cuestión.

El gráfico N° 16 presenta la distribución porcentual de los canales de comunicación utilizados por la DGSC para comunicarse con su entorno, es decir, con el usuario externo.

Gráfico N° 16



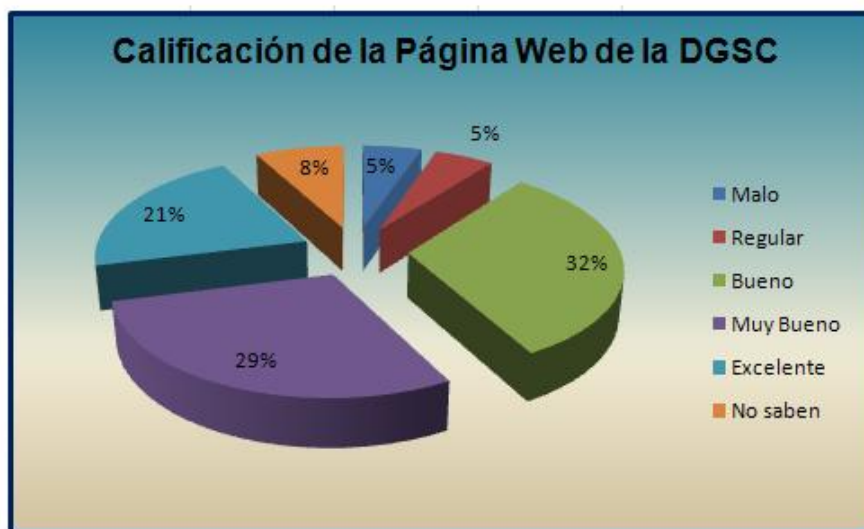
Se puede observar que la distribución entre los canales de comunicación, es equitativa y que oscila entre un 16% y un 11%. En orden descendente se ubican de la siguiente manera: página web (16%), correo electrónico (15%), oficios (15%), revista (14%), vía telefónica (14%), documentos (11%) y boletines (11%).

En los niveles más bajos se encuentra la pizarra informativa, representada por un 1% y, por último, la opción de "Otros" por un 2%, donde se destacan los siguientes aspectos: la atención personal en las instalaciones de la DGSC, y las reuniones, en particular las de los Directores de Recursos Humanos.

Sin embargo, los anteriores medios de comunicación se encuentran descritos y calificados más detalladamente por los entrevistados en el análisis de los gráficos siguientes.

Siguiendo con el análisis de los medios de comunicación utilizados por la DGSC, el gráfico N° 17 nos presenta la distribución porcentual en cuanto a la calificación general de la Página Web de la DGSC, la cual se define como el sitio donde se proyectan temas relacionados con la institución, por lo tanto son accesibles a todo el público.

Gráfico N° 17



Los resultados indican que el mayor porcentaje lo obtuvo la calificación de «Bueno», representado por un 32%, catalogado como un porcentaje relevante en cuanto a los otros rangos. Seguidamente, se encuentra la calificación de «Muy Bueno» representada por un 29% y con un 21% la calificación de «Excelente».

En los niveles inferiores se encuentran las siguientes calificaciones: «No saben» reflejado con un 8% de la muestra, ya que estos entrevistados indican que no conocen del tema o aún no han tenido la necesidad de acceder a la página web de la institución; por último, los rangos de «Malo» y «Regular» concentraron el 5% de las calificaciones de los entrevistados.

Ante la situación anterior, se deduce que la página web, a nivel general, se encuentra en condiciones para satisfacer las necesidades de los usuarios, sin embargo, los entrevistados opinan que debería existir un manual o instructivo para utilizarla eficientemente y poder ubicar la información necesaria para sus diversas dudas y consultas, es decir, para convertirla en una página más «amistosa».

Otro de los importantes medios de comunicación utilizados por la DGSC para comunicarse con su entorno es la Revista, y a nivel general su calificación se

puede observar en el gráfico N° 18, donde se incluye su proyección, relevancia de los temas tratados, presentación, utilidad tanto para el trabajo como para los intereses profesionales, entre otros.

Gráfico N° 18



En el gráfico anterior se observa cómo la calificación de «Muy Bueno» alcanzó el porcentaje más relevante, representado por un 37%. Seguido por la calificación de «Excelente», representada por un 26%, los cuales indican que la revista es excelente en los diversos aspectos antes mencionados.

Con respecto a las categorías menores, tales como, «Bueno» y «Regular», éstas se encuentran representadas por un 16% y 5% respectivamente; un 16% de los entrevistados opinan que «No saben» nada acerca de la revista de la institución, ya que a sus manos no llega tal instrumento. Por último, ningún entrevistado considera que la revista sea «Mala»; por lo tanto se deduce que este medio de comunicación es importante para los usuarios que lo utilizan.

A nivel general, la Revista de la DGSC ha sido calificada como muy buena, sin embargo, los entrevistados recomiendan diversos cambios relacionados con ésta como, por ejemplo: a) mencionan que podría ser más frecuente en cuanto a su distribución, pero más reducida en cuanto a su contenido, y b) referente a su presentación, indican que debería cambiar, con el fin de hacerla más atractiva hacia los ojos del público, entre otras cosas.

El gráfico N° 19 nos muestra los resultados de la calificación obtenida por otro de los medios de comunicación que utiliza la DGSC, el cual es la Vía Telefónica, refiriéndose a éste como el medio por el cual los funcionarios de la institución atienden las consultas y solicitudes del usuario por teléfono.

Gráfico N° 19



Con respecto a este tema, un 32% de la muestra califica dicho medio como «Excelente», donde se debe recalcar que la atención al público por esta vía es catalogada como uno de los principales medios de comunicación de la DGSC, influyendo en su imagen de manera significativa.

La siguiente categoría se encuentra representada por un 29%, la cual es la calificación de «Bueno»; posteriormente, se observa en el gráfico como los entrevistados opinan que dicha atención es «Muy Buena», reflejada con un 21% de la muestra.

En los niveles inferiores se encuentran las categorías de «Malo» y «Regular», representados por un 8% y 5% respectivamente; los funcionarios recalcan que este medio es muy inestable, ya que la central telefónica tienen ciertos limitantes que hacen que la atención no sea la más adecuada.

Por último, con un porcentaje mínimo de 5% los entrevistados indican que «No saben» acerca del tema en cuestión, mencionan que prefieren comunicarse con los funcionarios de la DGSC por otro medio de comunicación, como por ejemplo el correo electrónico o personalmente.

Las calificaciones anteriores indican que la atención por medio de la vía telefónica es excelente, sin embargo, los entrevistados opinan que la central telefónica no es la más adecuada para el servicio que presta la DGSC, ya que existe dificultad para la atención con rapidez, y además solamente pueden solicitar información en 5 minutos, lo cual es considerado como tiempo insuficiente, por lo tanto los limitantes que presenta este medio hacen que su calificación no sea mayor.

Continuando con el tema de los medios de comunicación, en el gráfico N° 20 se analizan los resultados de la calificación de los entrevistados con respecto al Correo Electrónico, medio por el cual la DGSC se comunica con los usuarios.

Gráfico N° 20



En el gráfico anterior se observa la similitud de dos categorías significativas, las cuales están representadas por las calificaciones de «Excelente» (34% de la muestra) y «Muy Bueno» (32%).

En los niveles inferiores se observa como los entrevistados opinan que este medio de comunicación es «Bueno», representado por un 13% de la muestra; además, otros funcionarios opinan que el correo electrónico debe ser calificado como «Regular» y «Malo» con un 5% para cada una de las categorías anteriores.

Solamente un 11% de los entrevistados indican que «No saben» acerca del tema en cuestión, ya que no tienen la necesidad de utilizarlo.

Los entrevistados indican que el correo electrónico es el medio de comunicación más utilizados por ellos, ya que es uno de los más eficientes de la DGSC, por ser el más directo con el funcionario de la institución, y a la vez presenta mayor rapidez en cuanto a las respuestas de las consultas y solicitudes, además por este medio se informa a los funcionarios de temas de suma importancia para la ejecución de sus funciones y su vida diaria.

Por consiguiente, el gráfico N° 21 presenta la calificación otorgada a los Oficios de la DGSC, entiéndase como los documentos en los cuales se realizan las siguientes acciones: resoluciones de consultas, dudas, solicitudes; comunicación de directrices, normas, procedimientos, entre otras cosas.

Gráfico N° 21



Como se puede observar, la calificación de los oficios se encuentra distribuida de la siguiente manera: las mayores calificaciones fueron las categorías de «Muy Bueno» y «Bueno», representadas por un 32% de la muestra cada rubro (64% en conjunto), ambos porcentajes son muy relevantes al reflejar la tercera parte de la muestra.

Otra evidente calificación es la que obtuvo la categoría de «Excelente», ya que está representada por un 24%; sin embargo, en el nivel inferior se encuentra la calificación de «Regular», la cual representa el 3% de la muestra, además, ninguno de los entrevistados cataloga este medio como «Malo».

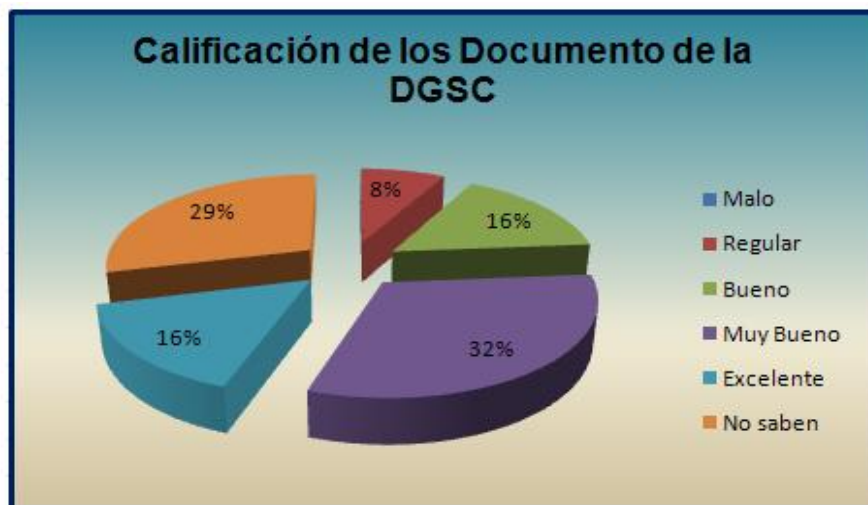
Solamente, el 11% de la muestra indica que «No sabe» acerca de los oficios de la DGSC, ya que indican que no necesitan utilizarlo o prefieren otro medio de comunicación para evacuar sus consultas y solicitudes.

En conclusión, los oficios de la DGSC son calificados de manera positiva, sin embargo, se debe mejorar en cuanto a la facilitación de los datos sobre antecedentes ya que, en muchas ocasiones, al preparar o enviar respuestas a las consultas o solicitudes, el funcionario de la DGSC asume que los usuarios tienen dominio de la identificación y contenido de los documentos a los cuales él hace referencia en las respectivas respuestas y no ofrece mayor aclaración, lo cual complica su comprensión, aparte de que puede afectar los derechos o intereses de aquellos (los usuarios).

Otro medio de comunicación que utiliza la DGSC son los documentos, de los cuales se pueden nombrar los siguientes ejemplos: resoluciones, cartas, informes de labores, presentaciones, artículos digitales, entre otros.

El gráfico N° 22 presenta los resultados en cuanto a la calificación que otorgan los entrevistados a los diversos documentos de la DGSC, como medio de comunicación.

Gráfico N° 22



Se observa que los documentos son calificados por un 32% de la muestra como «Muy Buenos», aproximadamente una tercera parte del total.

Las siguientes categorías son representadas por un 16% cada una, las cuales son «Excelente» y «Bueno». El nivel más bajo se encuentra representado por la calificación de «Regular», la cual alcanzó un 8% de la muestra.

Sin embargo, con un porcentaje significativo, los entrevistados indican que «No sabe» acerca del tema, respuesta representada por un 29%. Es decir, casi una tercera parte del total de la muestra no tiene conocimiento de los diversos documentos que se producen en la institución con el fin de comunicarse de una u otra manera con el usuario externo.

Por lo tanto, este caso extremo donde un 32% de los entrevistados califican los Documentos de la DGSC como muy buenos y un 29% no saben acerca de estos, es un tema que llama a la reflexión, ya que todos los medios de comunicación de la DGSC deberían ser eficientes y reconocidos, debido a la importante labor que juega en el accionar del Régimen de Servicio Civil.

Continuando con el tema de los medios de comunicación que utiliza la DGSC, el siguiente gráfico se refiere a la calificación que le otorgan los entrevistados a la Pizarra Informativa tanto en la institución como en las instalaciones de los diversos ministerios.

Gráfico N° 23



En el gráfico N° 23, se observa el desconocimiento de este medio de comunicación en la mayoría de los entrevistados, por ello la opción de «No sabe» se encuentra representada por un 76%, siendo ésta una calificación inusual con respecto a los demás medios por los cuales la DGSC se comunica con los usuarios externos.

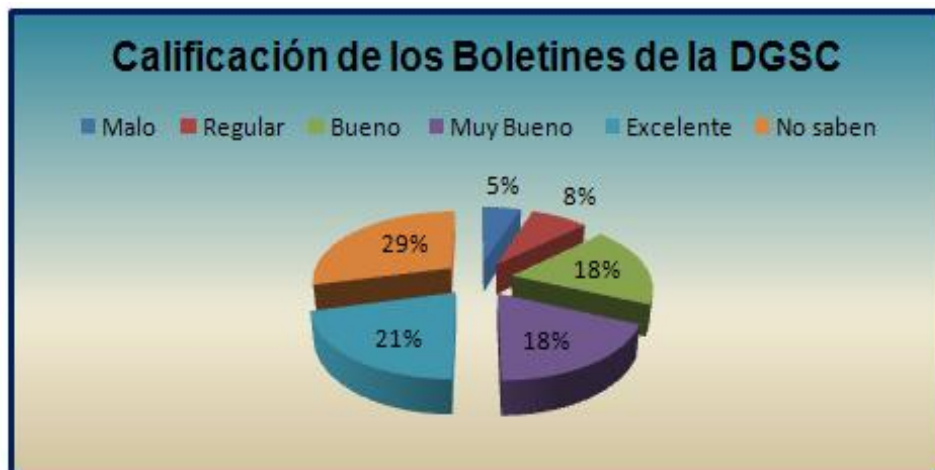
En los niveles inferiores se encuentran las siguientes calificaciones: «Bueno» representado por un 11%, «Malo» por un 8%. Las respuestas «Regular» y «Muy Bueno» fueron seleccionadas por un 3% de la muestra.

Según los resultados anteriores, los entrevistados opinan que en muy pocas instituciones se manifiesta este medio de comunicación (la pizarra informativa) y, en caso contrario, en las instituciones en que existe, no se le da la importancia que merece, al no incentivar a los funcionarios a participar en éste.

Este medio de comunicación es de suma importancia, ya que existe la posibilidad de colocar información de temas relevantes de la actualidad, esto con el fin de mantener a los usuarios informados acerca de diversos aspectos relacionados con el trabajo, la salud, entre otros.

Por otro lado, en el gráfico N° 24 se observa la calificación otorgada a los Boletines de la DGSC por parte de los entrevistados, entendiéndose estos como una publicación periódica de carácter cultural o científico, publicado por la institución.

Gráfico N° 24



Al igual que en el caso de la pizarra informativa, en el gráfico referente a los boletines se puede observar que el porcentaje mayor lo presenta la opción «No sabe», representada por un 29% de la muestra. Esto nos indica que casi la tercera parte de los funcionarios no conocen nada acerca de este tema o no han tenido la posibilidad de tener un boletín de la institución en sus manos; sin embargo, a pesar de que este porcentaje no es tan significativo como el de la pizarra informativa, sí representa un porcentaje considerable en comparación con las demás categorías.

Los entrevistados califican los boletines de manera positiva. Dichas calificaciones se distribuyen de la siguiente manera: la calificación de «Excelente» fue seleccionada por un 21%; seguida por dos categorías con un porcentaje exactamente igual entre sí, como lo son «Muy Bueno» y «Bueno» con un 18% de la muestra; la calificación de «Regular» alcanzó un 8% de las respuestas; y, en el último lugar, la categoría de «Malo» fue seleccionada solamente por un 5% del total de la muestra.

Sobre lo anterior mencionado, se puede recalcar que, a pesar de que una tercera parte de los entrevistados no tiene conocimiento acerca de los boletines, quienes sí lo poseen los califican de manera positiva rescatando, tanto el esfuerzo de quienes los confeccionan, como los temas alusivos al interés de la gestión de recursos humanos y del empleo público vinculantes de RSC, incluidos en este medio. Sin embargo, es de suma importancia mercadear mejor este medio de comunicación, ya que es un instrumento por el cual la institución se da a conocer, tanto interna como externamente debido, precisamente, a los temas incorporados en éste.

El siguiente gráfico refleja cómo califican los entrevistados otros medios de comunicación que no están mencionados en las opciones anteriores.

Gráfico N° 25



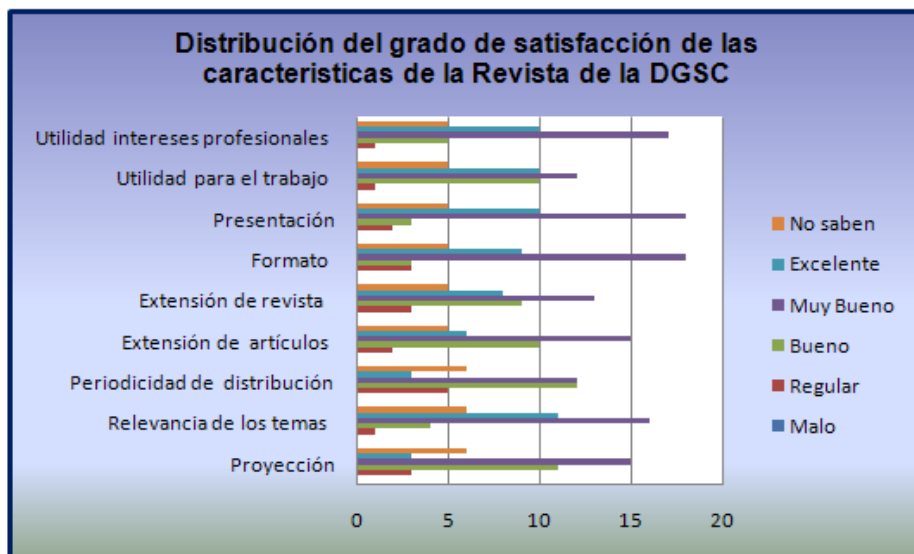
Este es el caso más extremo en cuanto al porcentaje obtenido por una categoría, ya que el 90% de los entrevistados opinan que no conocen otro medio de comunicación utilizado por la DGSC, aparte de los anteriormente mencionados.

Por otro lado, el porcentaje restante se divide entre las siguientes calificaciones: tanto «Excelente» como «Muy Bueno» fueron seleccionados por un 5% de los entrevistados, quienes opinan que otros medios de comunicación son los siguientes: las diversas reuniones ofrecidas por la DGSC, la atención personal al público en las instalaciones, y la información remitida por parte del Director de la DGSC por diferentes medios (correo electrónico y vía telefónica), entre otros.

Si bien, con anterioridad se presentó un análisis general de la Revista de la DGSC, a continuación se desarrollan los diversos aspectos que forman parte de la misma.

El gráfico N° 26 y el cuadro 2 representan la distribución de la satisfacción de los usuarios con respecto a los diversos elementos de la Revista de la DGSC, considerando que este medio es uno de los más utilizados por la institución.

Gráfico N° 26



Cuadro 2

Distribución del grado de satisfacción de las características de la Revista de la Dirección General de Servicio Civil.

	TOTAL	REVISTA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL								
		Proyección	Relevancia temas	Periodicidad de distribución	Extensión de artículos	Extensión de la revista	Formato	Presentación	Utilidad - trabajo	Utilidad intereses prof.
TOTAL	342	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular	21	3	1	5	2	3	3	2	1	1
Bueno	67	11	4	12	10	9	3	3	10	5
Muy Bueno	136	15	16	12	15	13	18	18	12	17
Excelente	70	3	11	3	6	8	9	10	10	10
No saben	48	6	6	6	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Relacionado con este gráfico se desprende la siguiente información:

Proyección: se refiere a la influencia o manifestación de una cosa en otra. Se observa que es calificada por 15 entrevistados como «Muy bueno»; seguido por la opinión de 11 funcionarios, los cuales indican que este aspecto de la revista es «Bueno». Los niveles inferiores se enuncian con las calificaciones de «Regular» y «Excelente», representados por 3 entrevistados, cada uno.

Los resultados anteriores reflejan que la revista sí contribuye a la proyección de la imagen de la DGSC como institución Rectora en el Régimen de Servicio Civil.

Relevancia de los temas tratados: calificado por 16 entrevistados como «Muy Bueno», seguido de la opinión de 11 funcionarios que lo califican como «Excelente». Además, como se observa en el gráfico, el nivel «Bueno» fue seleccionado por parte de 4 funcionarios, y el «Regular» por un solo.

Según lo expuesto anteriormente, los temas considerados en la revista son relevantes y de interés para la gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, en la medida en que estos tienen un importante impacto en las actividades de dicha gestión.

Periodicidad de su distribución: actualmente, su distribución se realiza cada seis meses, aproximadamente. Este tema es calificado por 12 entrevistados como «Muy Bueno» y «Bueno» en cada rubro. Además, los rangos menores de «Regular» y «Excelente», fueron seleccionados por 5 y 3 funcionarios, respectivamente.

Sin embargo, los entrevistados opinan que la distribución podría ser diferente, por lo tanto recomiendan que se realice cada tres o cuatro meses, aproximadamente, pero con menos artículos incluidos en la revista.

Extensión de los artículos: se refiere al tamaño de los artículos. En este tema 15 entrevistados opinan que los artículos de la Revista tienen una muy buena extensión, seguida de la opinión de 10 funcionarios, los cuales indican que es buena; por último se encuentran las calificaciones de «Excelente» (6 funcionarios) y «Regular» (2 funcionarios).

Extensión de la Revista: se refiere al tamaño de la misma en general. Se observa que es calificado por 13 entrevistados como «Muy Bueno», seguida de las calificaciones de «Bueno» y «Excelente» las cuales fueron seleccionadas por 9 y 8 funcionarios, respectivamente. Por último, se encuentra la calificación de «Regular» seleccionada por 3 entrevistados.

Sin embargo, como se mencionó en el aspecto de la periodicidad, una de las recomendaciones de los entrevistados es reducir el tiempo de distribución, junto con la disminución en cuanto a la extensión de la revista, con el fin de hacer más agradable su lectura.

Formato de la Revista: se refiere a la estructura de la revista. Este aspecto es calificado por 18 entrevistados como «Muy Bueno», seguida de la calificación de «Excelente» por parte de 8 funcionarios. En el nivel inferior observamos que solamente 3 entrevistados indican que el formato de la revista es «Bueno» y «Regular».

Presentación de la Revista: se refiere al diseño. Mide cuán atractiva e interesante es ésta para los usuarios. De manera general, es calificada como «Muy Bueno» por 18 entrevistados; seguido de 10 funcionarios, los cuales consideran que ésta es «Excelente», y los rangos menores los representan las calificaciones de «Bueno» y «Regular», dadas por 3 y 2 entrevistados, respectivamente.

Sin embargo, a pesar de que la presentación de la Revista fue calificada de manera positiva, los entrevistados recomiendan que se considere la posibilidad de convertirla en un documento más atractivo a la vista de los usuarios.

Utilidad real de la Revista para el trabajo: se refiere a si la revista produce provecho, beneficio o interés para las funciones que le son asignadas al funcionario. Se puede observar que 12 de los entrevistados opinan que este aspecto es «Muy Bueno», seguido de las calificaciones de «Bueno» y «Excelente» representados por 10 funcionarios cada una. Solamente un funcionario indica que la utilidad de la revista es «Regular».

Según los resultados anteriores, los usuarios consideran que la revista es de suma importancia, ya que contribuye de manera significativa en el quehacer de los funcionarios y a su vez a la proyección de la imagen de la DGSC ante el usuario externo.

Utilidad real de la Revista para sus intereses profesionales: igualmente, este aspecto se refiere al beneficio que produce la Revista en el campo profesional. Se observa que 17 entrevistados opinan que esta utilidad es «Muy Buena», seguido de la calificación de «Excelente» seleccionada por 10 funcionarios. Los niveles inferiores se representan con las calificaciones de «Bueno» y «Regular» equivalentes a 5 y a 1 (un) funcionario, respectivamente.

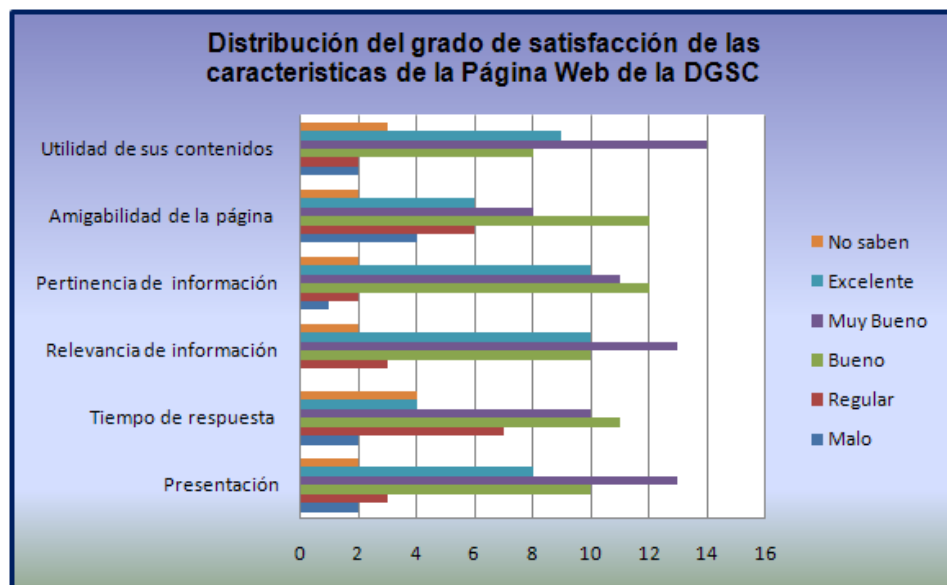
Según el análisis anterior, de igual manera la revista contribuye de manera positiva a los funcionarios del Régimen de Servicio Civil en el ámbito profesional.

Se destaca que ningún aspecto de la Revista, incluido en el análisis anterior, es calificado de «Malo», y la opción de «No sabe» es representada por 5 o 6 personas como máximo en cada uno de los temas a tratar sobre la revista.

En resumen, los aspectos de la revista antes mencionados como, la proyección, extensión, presentación, utilidad, entre otros, son calificados por los entrevistados de manera positiva, por lo tanto, se deduce que este medio de comunicación es esencial para los usuarios, ya que al incorporar temas actuales y relevantes para el quehacer de los funcionarios, su utilidad y provecho se incrementan.

Continuando con el análisis, en el gráfico N° 27 y el cuadro 3, se observa la distribución de la satisfacción de la Página Web de la DGSC, siendo ésta uno de los principales medios de comunicación que utiliza institución para comunicarse con su entorno.

Gráfico N° 27



Cuadro 3

Distribución del grado de satisfacción de las características de la Página Web de la Dirección General de Servicio Civil.

	TOTAL	PAGINA WEB DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL					
		Presentación	Tiempo de respuesta	Relevancia de información	Pertinencia de información	Amigabilidad de la página	Utilidad de sus contenidos
TOTAL	228	38	38	38	38	38	38
Malo	11	2	2	0	1	4	2
Regular	23	3	7	3	2	6	2
Bueno	63	10	11	10	12	12	8
Muy Bueno	69	13	10	13	11	8	14
Excelente	47	8	4	10	10	6	9
No saben	15	2	4	2	2	2	3

Fuente: Elaboración propia.

Los puntos a considerar de la Página Web de la DGSC son los siguientes:

Presentación general de la página: se refiere al diseño. Mide el atractivo e interés que ésta tiene para los usuarios. Se observa que 13 entrevistados la califican como «Muy Buena»; seguido de las calificaciones de «Bueno» y «Excelente», seleccionadas por 10 y 8 funcionarios, respectivamente.

Por último, se encuentran las siguientes categorías: «Regular» representada por 3 entrevistados y «Malo» por 2 funcionarios.

Por lo tanto, lo anterior refleja que la presentación de la página web es acorde a la imagen de la DGSC, como institución rectora de la gestión de los recursos humanos del RSC.

Tiempo de respuesta: se refiere a la capacidad que tiene el sitio web para dar respuesta, de forma oportuna y ágil, a las diversas consultas, trámites y servicios. Este es calificado como «Bueno» por 11 entrevistados. Seguido de la calificación de «Muy Bueno» y «Regular» por parte de 10 y 7 entrevistados, respectivamente. En el menor nivel se encuentran las calificaciones de «Excelente» brindadas por 4 entrevistados y «Malo» por 2 funcionarios.

Los resultados anteriores destacan la importancia de la rapidez con que la página solventa las consultas, dudas, y trámites, entre otros, por medio del acceso a internet; sin embargo, los entrevistados consideran que el tiempo de espera es extenso y, a su vez, perjudica las funciones que deben realizar diariamente.

Relevancia de la información incluida: se refiere a la importancia o utilidad de la información del sitio web de la DGSC. Esta característica ha sido calificada como «Muy Buena» por 13 funcionarios; además, se observa que 10 entrevistados opinan que la relevancia es «Buena» y «Excelente». Y, solamente, 3 funcionarios de la muestra opinan que este aspecto es «Regular».

Por esta razón, la relevancia de los temas incluidos en este medio es catalogada de suma importancia, ya que reduce el tiempo en cuanto a la resolución de consultas o dudas, al existir la posibilidad de ser accesada directamente por el usuario.

Pertinencia de la información incluida: se refiere a la cualidad de lo que es conveniente y oportuno. Según lo anterior, 12 entrevistados indican que este tema es «Bueno», continuando con las calificaciones de «Muy Bueno» y «Excelente», dadas por 11 y 10 funcionarios, respectivamente. En los últimos lugares se encuentran las categorías «Regular» y «Malo» seleccionadas, en el orden correspondiente, por 2 y 1 funcionarios. Por lo tanto, se refleja cuán oportunos son los temas incluidos en los diversos rubros del sitio web.

«Amigabilidad» de la página web: se refiere a la amabilidad en general del sitio web. Se observa que 12 funcionarios la califican como «Buena», seguida de la calificación de «Muy Bueno» representada por 8 entrevistados, «Regular» y «Excelente» por 6 funcionarios cada uno de los rubros. Y solamente 4 funcionarios consideran que este aspecto es «Malo».

Sin embargo, este tema es uno de los puntos en los cuales la mayoría de los entrevistados aportan al estudio mediante sus recomendaciones, como por ejemplo: indican que los rubros de la actual página web son complicados, por lo tanto existe la insatisfacción al no ubicar la información requerida, y debido a ello deben acudir a otros medios para resolver sus dudas o consultas.

Por esta razón, los entrevistados solicitan a la DGSC lo siguiente: un manual o instructivo y actividades de capacitación para el uso del sitio; además de accesos más sencillos para la resolución de sus consultas, entre otros.

Utilidad real de sus contenidos para las acciones que usted debe enfrentar: se refiere a si el sitio web produce beneficio, provecho o interés para el trabajo y para los asuntos profesionales. Se observa que 14 entrevistados consideran que la utilidad es «Muy Buena», seguida de las calificaciones de «Excelente» y «Buena» representados por 9 y 8 funcionarios, respectivamente.

Finalmente, las calificaciones de «Malo» y «Regular» son seleccionadas por 2 funcionarios, cada uno.

Se observa que los diversos aspectos antes mencionados de la página web (su presentación, utilidad, relevancia de los temas, amigabilidad, entre otros) son calificados de manera positiva, por lo tanto, se destaca la importancia de este medio de comunicación para los funcionarios del Régimen de Servicio Civil en cuanto a la ejecución de sus labores, y para la orientación del usuario externo.

Sin embargo, se debe considerar que una pequeña cantidad de entrevistados opinan desfavorablemente con respecto a este tema, por lo tanto se deben establecer medidas con el fin de incluirlos en el ámbito de percepción positiva.

Por otra parte, el gráfico siguiente nos presenta los resultados acerca del tema de la papelería utilizada por la DGSC, como aspecto importante para su identificación ante los usuarios externos.

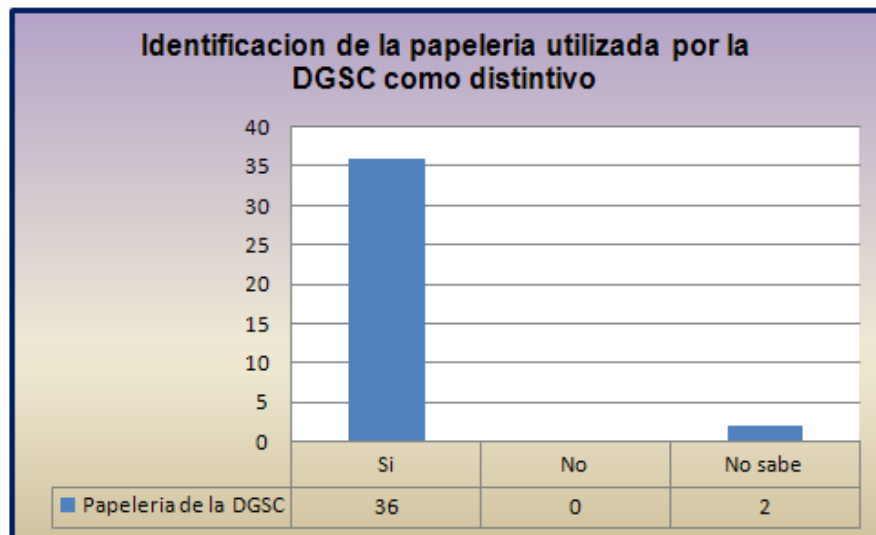
En el gráfico N° 28 se puede observar que 36 entrevistados de la muestra opinan que la papelería «Sí» identifica plenamente a la institución, ya que mencionan que siempre presentan los elementos identificativos de la institución.

Solamente, 2 funcionarios indican que «No saben» sobre el tema en cuestión ya que, hasta el momento, no han requerido de los documentos de la DGSC para realizar sus funciones diarias.

Sin embargo, ningún entrevistado indicó que la papelería que utiliza la DGSC identifica plenamente a la institución.

Considerando los resultados anteriores, se puede concluir que la papelería sí proyecta la imagen de la DGSC, al identificarla con los elementos requeridos.

Gráfico N° 28



V. INSTALACIONES FISICAS

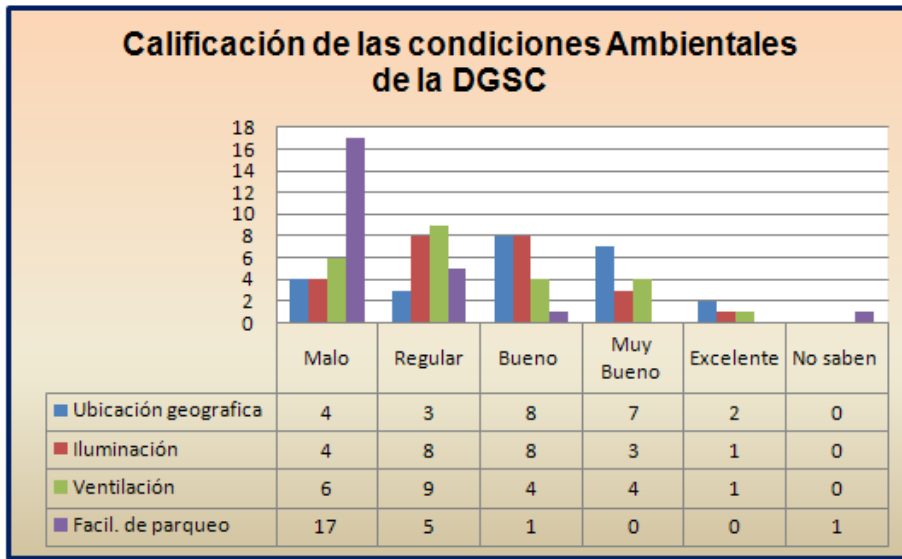
El siguiente apartado se refiere a las instalaciones físicas de la Dirección General de Servicio Civil, representado por el cuadro de la pregunta N° 20 del cuestionario 2, siendo éste tan extenso, para un mejor análisis, se consideró dividirlo en 4 subgrupos, cuyos temas a tratar se relacionan entre sí.

Además, cabe destacar que la muestra total considerada para el análisis de este tema es de 24 entrevistados, la cual está representada por los Directores de RRHH de los Ministerios elegidos intencionalmente, considerando los criterios establecidos en el apartado de la selección y diseño de la muestra.

A continuación se indican los grupos mencionados:

1. Condiciones ambientales de la DGSC.
2. Atención al público por parte de la DGSC.
3. Condiciones de Seguridad de la DGSC.
4. Condiciones de Higiene de la DGSC.

Gráfico N° 29



El gráfico N° 29 presenta las condiciones ambientales de la DGSC. En éste se detallan los siguientes aspectos:

Ubicación geográfica: se refiere a la localidad física en que se encuentra ubicada la institución. Se puede observar que 8 entrevistados opinan que es «Buena»; seguida por la calificación de «Muy Bueno» representada por 7 funcionarios, «Malo» por 4 entrevistados, y el nivel más bajo es la calificación «Excelente» (2 entrevistados).

Los resultados anteriores se deben a que los entrevistados apoyan la cercanía de la DGSC con respecto a la ubicación de la institución que representan. Sin embargo, uno de los puntos contradictorios es el relacionado con infraestructura, ya que indican que el edificio no es el más adecuado para institución rectora del Régimen de Servicio Civil, como lo es la DGSC.

Iluminación: se observa que este aspecto es calificado como «Regular» y «Bueno» por 8 funcionarios. Seguido de los niveles inferiores: «Malo», «Muy Bueno» y «Excelente» representados por 4, 3 y un funcionarios, respectivamente.

De lo anteriormente mencionado se puede recalcar la existencia de opiniones contrarias entre los entrevistados en cuanto a la iluminación de la DGSC, ya que muchos opinan de manera positiva y otros desfavorablemente, sin embargo, indican que todo se encuentra relacionado con la infraestructura física de la institución (edificio).

Ventilación: este es un aspecto también relacionado con la infraestructura física de la institución. Se encuentra calificado como «Regular» por 9 Directores de

RRHH. Continuando con la calificación de «Malo» representado por 6 funcionarios; y tanto la calificación de «Bueno» como de «Muy Bueno» se encuentran representadas por 4 entrevistados. Por último, se observa que una sola persona opina que la ventilación es «Excelente».

Por lo tanto, ante esta situación, los entrevistados consideran que el edificio no es el más adecuado, reflejándose en la escasa ventilación, siendo éste un factor que influye en el quehacer de los funcionarios, y en la prestación de servicios.

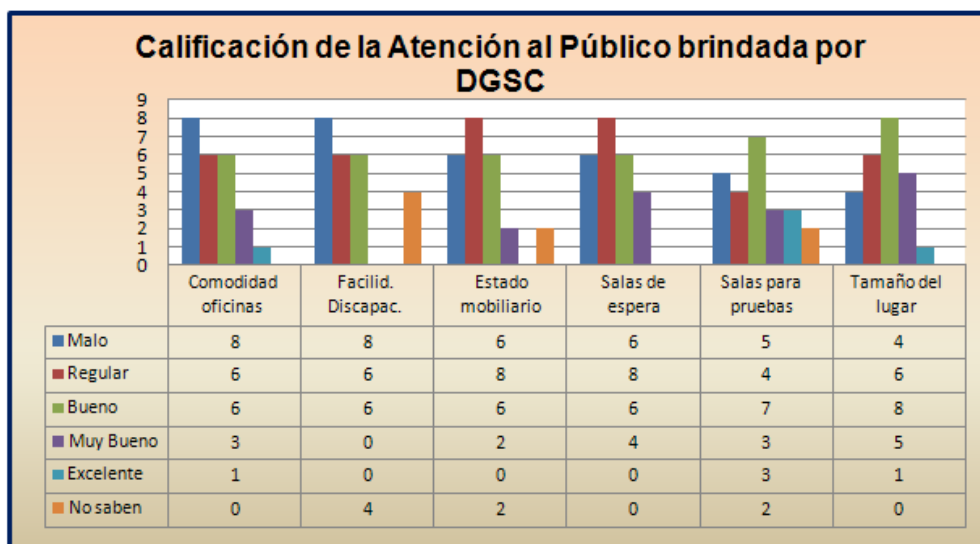
Facilidad de parqueo: este aspecto es un caso extremo, ya que es calificado por 17 Directores de RRHH como «Malo». Seguido de la calificación de «Regular» reflejado con 5 funcionarios, «Bueno» representado por solamente un entrevistado. A su vez, ningún entrevistado considera las facilidades de parqueo como «Muy Bueno» ni «Excelente».

Referente a este aspecto, los entrevistados indican que no existe este servicio en la DGSC, por lo tanto es una desventaja en cuanto a la imagen de la institución.

Se concluye que la ubicación de la institución es favorable para los usuarios, al encontrarse en un lugar bastante accesible, sin embargo, la infraestructura física se considera que no es la más adecuada para la institución rectora en materia de empleo público del Régimen de Servicio Civil, en aspectos como la ventilación, iluminación, facilidades de parqueo, es decir, por las condiciones ambientales de las cuales carece.

El gráfico N° 30 refleja los resultados en cuanto a la atención al público por parte de la DGSC la cual, a nivel general, se encuentra calificada por los entrevistados como «Mala» y «Regular».

Gráfico N° 30



Aspectos como la comodidad de las oficinas para la solicitud de trámites y las facilidades para la atención de los usuarios discapacitados, son calificados por 8 entrevistados como «Malos». Seguida de las calificaciones de «Regular» (6 entrevistados), «Bueno» (6 entrevistados) y «Muy Bueno». El nivel inferior se encuentra representado por la calificación de «Excelente».

Por otra parte, los temas referentes al estado del mobiliario y las salas de espera, son calificados por 8 Directores de RRHH como «Regular»; seguido de la calificación de «Malo» y «Bueno», representados por 6 funcionarios cada rubro; ya que ningún entrevistado califica este aspecto como «Excelente».

En cuanto a las salas para realizar las pruebas y el tamaño del lugar en relación con la afluencia de personas, son calificados por la mayor parte de los entrevistados como «Bueno» (7 y 8 funcionarios, respectivamente). En el nivel inferior se encuentra la calificación de «Excelente».

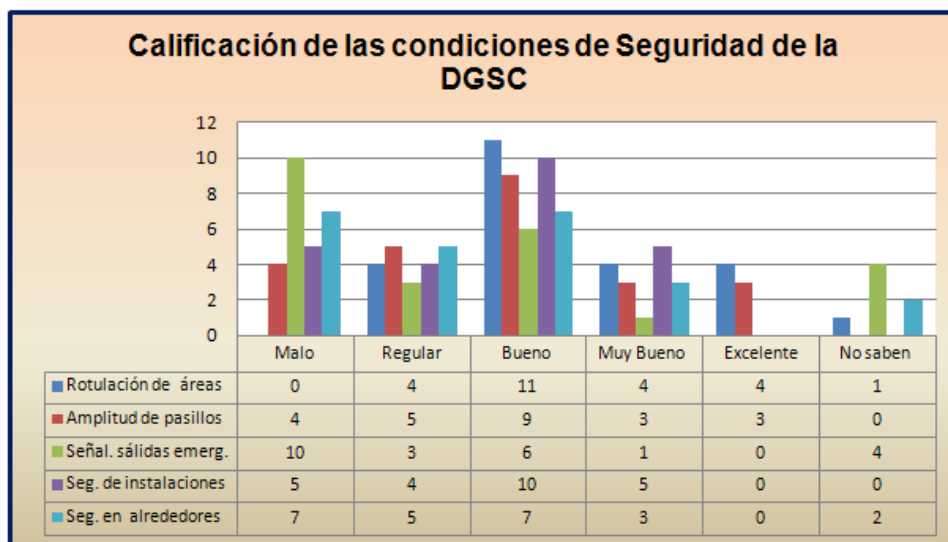
Sin embargo, cabe destacar que, en el caso de las salas para las pruebas, la segunda calificación más alta es la de «Mala», representada por 5 funcionarios, seguido de la calificación de «Regular», por 4 funcionarios. Con respecto al tema del tamaño del lugar, se encuentra representada por la calificación de «Regular» (6 funcionarios), seguida de la calificación de «Muy Bueno», representada por 5 entrevistados.

En resumen, se puede destacar que las calificaciones de los anteriores aspectos, relacionados con la atención al público, reflejan la insatisfacción de los usuarios con respecto a: la comodidad de las oficinas para la solicitud de trámites, las facilidades para la atención de los usuarios discapacitados, el estado del mobiliario, y las salas para realizar las pruebas, entre otras cosas.

Por lo tanto, se deben considerar las medidas necesarias para mejorar tales rubros, y así cambiar la imagen que tiene el usuario con respecto a la DGSC.

Continuando con el análisis, el gráfico N° 31 refleja las condiciones de seguridad de la DGSC, entiéndase ésta como la cualidad de sentirse seguro, exento de peligro, daño o riesgo, entre otros.

Gráfico N° 31



Se puede observar que 11 Directores de RRHH califican la rotulación de las Áreas como “Buenas”. Seguido de las calificaciones de «Regular», «Muy Bueno» y «Excelente», representadas por 4 funcionarios. Sin embargo, ningún entrevistado consideró este aspecto como «Malo».

En cuanto a la amplitud de los pasillos, 9 de los entrevistados lo consideran como «Bueno»; seguido de la calificación de «Regular» (5 funcionarios), y «Malo» (4 entrevistados); en el último nivel se presentan las calificaciones de «Excelente» y «Muy Bueno» representadas por 3 funcionarios.

Otro aspecto a considerar es la señalización para salidas de emergencia, respecto a lo cual 10 directores opinan que este aspecto es mal atendido por la DGSC es «Malo»; seguido por la calificación de «Bueno» representado por 6 entrevistados y «Regular» por 3. El nivel inferior se encuentra representado por la calificación de «Muy Bueno» (un funcionario). Finalmente, ninguno de los respondientes consideró la categoría «Excelente» para calificar las salidas de emergencia en la DGSC.

Este resultado se debe a que la mayoría de los entrevistados no han logrado ver los rótulos de salidas de emergencia, por lo tanto, indican que si no existen se deberían de colocar y, si ya existen, se ubiquen en lugares más visibles al público.

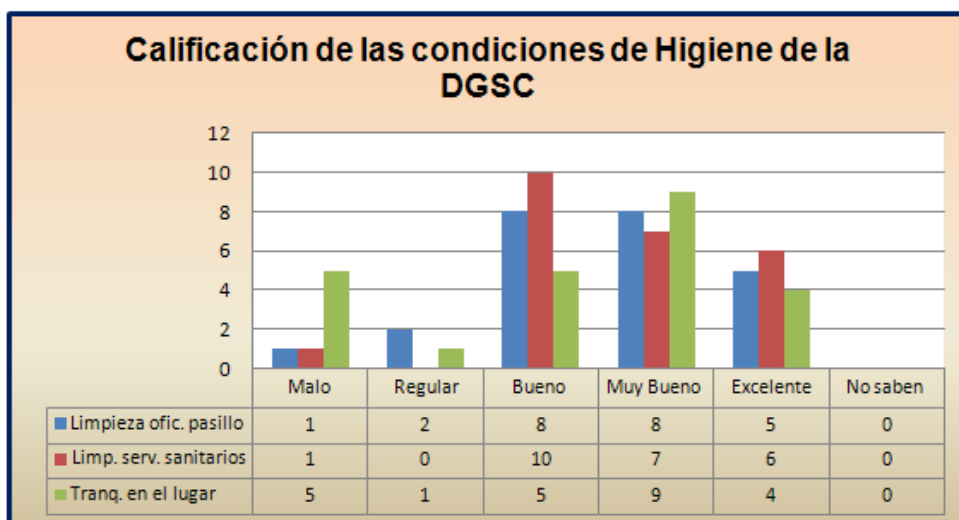
En cuanto a la seguridad general de las instalaciones, fue calificada como «Bueno» por 10 funcionarios de la muestra, seguido de las calificaciones de «Malo» y «Muy Bueno», representado por 5 funcionarios para cada uno, y «Regular» por 4. Ninguno de los entrevistados indica que este aspecto es «Excelente».

Por último, la seguridad en los alrededores de la institución se encuentra calificada por 7 directores como «Malo» y «Bueno» a la vez; seguido de «Regular», por parte de 5 funcionarios, y «Muy Bueno», representado por 3. Ninguno de los entrevistados indica que este aspecto es «Excelente».

En conclusión, los aspectos anteriores son calificados por la mayoría de los entrevistados de manera positiva, sin embargo, se deben tomar las medidas necesarias para lograr la calificación máxima, como por ejemplo en cuanto a la señalización de las salidas de emergencia.

El gráfico N° 32 presenta las condiciones de higiene de la DGSC, entiéndase éstas como las condiciones de aseo y de limpieza.

Gráfico N° 32



Particularmente se distribuye de la siguiente manera:

Limpieza de las oficinas y pasillos: se observa que 8 funcionarios califican dicho aspecto como «Bueno» y «Muy Bueno». Seguido de la calificación de «Excelente» (5 entrevistados). En los niveles inferiores se pueden observar la calificación de «Regular», representada por 2 funcionarios, y la calificación de «Malo», por un entrevistado.

Limpieza de los servicios sanitarios: la calificación mayor la obtuvo la categoría de «Bueno» (10 entrevistados), seguido por «Muy Bueno», representada por 7 directores y «Excelente», por 6. El nivel inferior lo representa la calificación de «Malo» (un funcionario), ya que ningún Director calificó la limpieza como «Regular».

Tranquilidad en el lugar: es calificado por 9 directores como «Muy Bueno», seguido de los rubros de «Malo» y «Bueno», por parte de 5 funcionarios. Por último, se encuentra la calificación de «Regular» representada por una sola persona.

En general, las condiciones de higiene de la institución son calificadas favorablemente, tanto de pasillos y de oficinas, como de servicios sanitarios, lo cual es un aspecto muy importante para los usuarios y, a su vez, es fundamental para incrementar la imagen de la institución.

En cuanto a la tranquilidad en el lugar, los entrevistados consideran que dentro de las instalaciones sí existe; pero no así en sus alrededores, ya que la DGSC se encuentra ubicada en una zona de bastante movimiento de personas y de tránsito vehicular.

CAPITULO V CONCLUSIONES

De acuerdo a la información aportada por los integrantes de la muestra considerada en la investigación (Directores de Recursos Humanos, Oficiales Mayores y Dirigentes Sindicales) y por las anteriores referencias teóricas, técnicas y analíticas recabadas, se llega a las siguientes conclusiones:

A. Información General

1. La muestra considerada para la investigación en su mayoría se encuentra conformada por profesionales preparados académicamente (97%), los cuales poseen cargos directivos en el ámbito de la carrera administrativa en el Régimen de Servicio Civil (RSC), o ejercen cargos políticos, pero que tienen incidencia y relación con las decisiones que se toman en dicho Régimen.
2. Más del 50% de los entrevistados han laborado en instituciones de la Administración Pública por más de 20 años, adquiriendo en el transcurso de los años la experiencia y los conocimientos requeridos para ejercer el cargo que ocupan actualmente.

B. Identidad y relaciones con la DGSC

3. La relación de los entrevistados con la DGSC en calidad de usuario ha sido frecuente en la mayoría de los casos expuestos en el estudio, lo cual indica que la relación de la DGSC con el usuario es suficientemente estrecha.
4. La relación de la institución a la cual pertenecen los entrevistados con la DGSC, es calificada favorablemente, sin embargo, existe un porcentaje mínimo desfavorable, para el cual se deben establecer medidas con la finalidad de incluirlo en el ámbito de percepción positiva.
5. El emblema o logo de la DGSC es un aspecto relevante de la imagen de la DGSC. Al ser un símbolo que la representa, el emblema es reconocido por el 97% de los entrevistados, por lo tanto, se infiere que éste se ha difundido y es fácilmente identificable para la mayoría de los entrevistados.

C. Gestión de la DGSC

6. La Dirección General de Servicio Civil realiza su gestión mediante una estructura por procesos; además, dicha estructura facilita el ejercicio de las funciones que le han sido asignadas según el mandato estatutario. Lo

anterior se refuerza por el 75% de las respuestas de los entrevistados, los cuales indican que cada Área tiene bien delimitados los procesos que le corresponden, y esto facilita la resolución de las consultas o problemas que le formulan a la DGSC.

7. La Rectoría de la Dirección General de Servicio Civil, en cuanto a la Gestión del Talento Humano y del Empleo Público, refleja que la regulación, tanto de los recursos humanos como del empleo público, se ejecuta correctamente dentro del Régimen de Servicio Civil.
8. Los servicios prestados de atención de los funcionarios, la rapidez en la respuesta a las solicitudes, la calidad de la información recibida y los horarios de atención, constituyen factores favorables del desempeño institucional, pese a que aún falta capacitación en “Servicio al Cliente”, incrementar la rapidez de las respuestas, unificar la información brindada a los usuarios y hacerla más accesible a todos los usuarios.
9. La calidad de los servicios de la DGSC es buena, pero debe mejorar al ser uno de los pilares fundamentales del quehacer de la institución, ya que, a) los concursos externos se realizan de forma esporádica y, en caso de efectuarse, su publicación no llega a la mayoría de la población interesada.
 - b) La programación de las pruebas es sumamente lenta, lo cual reduce la posibilidad de los ciudadanos u oferentes de laborar en el Poder Ejecutivo, bajo el Régimen de Servicio Civil.
 - c) La DGSC dura mucho tiempo para ofrecer la información referente a los resultados de las pruebas realizadas por los interesados, con lo cual provoca que las posibilidades de obtener un puesto en alguna institución del Régimen de Servicio Civil se reduzcan, cada vez más, conforme transcurre el tiempo.
10. La satisfacción, en cuanto a los procedimientos de las Áreas, es positiva, sin embargo se debe mejorar en diversos aspectos, ya que no siempre presentan: agilidad, oportunidad, eficacia y satisfacción de sus requerimientos.
11. La DGSC no realiza, de manera significativa, acciones concretas orientadas a fortalecer las Oficinas de Recursos Humanos, ya que, a pesar de pertenecer al mismo RSC, las instituciones son independientes de la DGSC en cuanto a la dotación de recursos financieros y de recursos materiales y sólo están sujetas a la regulación técnica de ésta en cuanto a las funciones de reclutamiento y selección, clasificación y valoración de puestos, capacitación de personal y el desarrollo de la Carrera Administrativa y Docente de sus servidores.

12. Los funcionarios de la DGSC poseen experiencia y capacidad técnica y legal suficientes para ofrecer un buen servicio; lo anterior, pese a que deben capacitarse, tanto para mejorar la atención al público, como para superarse profesionalmente y tomar mayores y mejores iniciativas para incrementar su flexibilidad en la formulación y aplicación de las normas, y procedimientos técnicos y legales.
13. Valores como el compromiso, el servicio, la transparencia y la equidad se reflejan, de manera significativa, en el accionar de la DGSC, sin embargo, otros como, la flexibilidad y la excelencia, son ejemplos de valores en los cuales la institución debe interesarse más, ya que presentan un déficit en su accionar. Lo anterior, pese a que el valor de la excelencia se encuentra en proceso de mejora en la institución, por medio de la calidad de la gestión; y el de la solidaridad, dada la naturaleza de las funciones y competencias de la DGSC, es un valor que no le corresponde desarrollar a esta Entidad, en la medida en que sus objetivos están dirigidos a regular el ingreso y el desarrollo de carrera de los funcionarios públicos, y no a gestionar programas orientados a la solidaridad social.

D. Comunicación y proyección de la DGSC

14. El Sitio Web se encuentra en condiciones para satisfacer las necesidades de los usuarios, ya que su presentación está acorde con la imagen de la DGSC, como institución rectora; y los temas incluidos en los diversos rubros del Sitio son oportunos y relevantes, lo cual incrementa su utilidad para las labores diarias de los usuarios externos; lo anterior no obstante que es necesaria mayor información y capacitar al usuario acerca de cómo funciona el Sitio Web, para convertirlo en un Sitio más “amigable, el tiempo de espera es extenso, y los rubros vigentes son complicados.
15. La Revista de la DGSC, aunque es un medio de comunicación efectivo brinda una imagen favorable de la DGSC, debe mejorar en cuanto a su distribución y presentación con el fin de hacer más agradable su lectura.
16. La atención, por medio de la vía telefónica, es excelente, sin embargo, la central telefónica no es la más adecuada para el servicio que presta la DGSC, ya que presenta diversas limitaciones para realizar la atención con rapidez.
17. El correo electrónico es el medio de comunicación más utilizado y eficiente de la DGSC, debido a que es el más directo con el funcionario de la institución y, a la vez, genera mayor rapidez en el trasiego de respuestas a las consultas y solicitudes.
18. Los oficios emitidos por la DGSC aunque, en general, son documentos, correctamente redactados y comprendidos por los usuarios, requieren

mejoras en cuanto la contextualización técnica y legal de los asuntos a que estos se refieren indicando, claramente, los respectivos antecedentes y los temas a que se refieren.

19. Las pizarras informativas no son un medio de comunicación efectivo, tanto en la DGSC como en las instituciones externas, ya que su existencia es escasa y los funcionarios no se encuentran incentivados a participar en éstas.
20. La mayoría de los entrevistados desconoce la existencia de los boletines de la DGSC, pero quienes sí los conocen los valoran en forma positiva, rescatando, tanto el esfuerzo de quienes los confeccionan, como el de los temas incluidos en este medio.
21. Otros medios de comunicación considerados importantes son las reuniones ofrecidas por la DGSC, la atención personal al público en las instalaciones, y la información remitida por parte del Director de la DGSC por diferentes medios (correo electrónico y vía telefónica), entre otros.
22. La papelería que utiliza la DGSC identifica plenamente la institución, al incorporar los elementos más distintivos de la misma.

E. Instalaciones Físicas

23. La ubicación de la institución es favorable para los usuarios, al encontrarse en un lugar bastante accesible, sin embargo, la infraestructura física (ventilación, iluminación, etc.), no es la más adecuada para la institución rectora en materia de empleo público del Régimen de Servicio Civil.
24. La infraestructura para atención al público, es inadecuada para la solicitud de trámites, la realización de los procesos de selección de personal, la atención de los usuarios discapacitados, especialmente en lo relacionado con el estado del mobiliario, el tamaño y comodidades de las salas para realizar las pruebas, entre otros.
25. Las condiciones de seguridad, en general, son las apropiadas; sin embargo, aún existe falta de señalización para salidas de emergencia en la DGSC, y las salidas hacia el área de tránsito peatonal y vehicular, ya que la zona de su ubicación es de bastante movimiento.
26. La higiene de la DGSC (limpieza de las oficinas y pasillos, limpieza de los servicios sanitarios y tranquilidad en el lugar), es la adecuada y contribuye a la satisfacción de los usuarios y al mejoramiento de la imagen institucional.

CAPITULO VI RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones presentadas anteriormente, se destacan las siguientes recomendaciones:

A. Gestión de la DGSC

1. La DGSC debe consolidar el proceso de autonomía con respecto a la Presidencia, de manera que sus decisiones se tomen con mayor independencia.
2. Establecer una estrategia dirigida a mejorar el posicionamiento político de la DGSC, en el contexto de la gestión del empleo público y de los recursos humanos.
3. Establecer un plan de ajuste del sistema de procedimientos en temas relacionados con la gestión de recursos humanos, que permita su mejoramiento, flexibilización y automatización, con el fin de actualizar los registros de elegibles y la administración de nóminas o ternas, entre otros, y así ofrecer los mejores candidatos a los ministerios e instituciones adscritas.
4. Mejorar el sistema de pruebas psicométricas, de manera que éstas incorporen la medición de las competencias generales de los candidatos, incrementando así su nivel de efectividad.
5. Clarificar en la documentación remitida a las OGEREH la normativa que sustenta el contenido del documento referido, con el fin de facilitar al usuario la comprensión de lo solicitado y respaldar con mayor precisión las decisiones que tome al respecto.
6. Revisar, de manera sistemática, los procedimientos, con el objetivo de incrementar la agilidad de diversos aspectos como, por ejemplo: tiempos de respuestas a las consultas o solicitudes recibidas y trámite de concursos externos (programación de las pruebas e información de resultados).
7. Estandarizar, por medio del enfoque de Gestión de Calidad, los criterios técnicos, el tipo de servicio, el nivel de compromiso, la actitud positiva y la proactividad, con el propósito de dar uniformidad de decisiones y respuestas, tanto en la sede central de la DGSC, como en las Oficinas de Servicio Civil.

8. Ofrecer acciones capacitadoras al personal de la DGSC y de las OGEREH que promuevan y desarrollen temas de clima organizacional, manejo de relaciones interpersonales, situaciones de estrés y promoción de liderazgo.
9. Establecer espacios de reflexión y análisis de temas comunes entre los funcionarios de la DGSC, las OGEREH y los sindicatos, promoviendo así la comunicación y el conocimiento.
10. Diseñar una estrategia que permita a la DGSC visibilizar, a través de los medios de comunicación, sus valores y sus aportes a la sociedad costarricense.
11. Mejorar los aspectos gerenciales relacionados con el sistema de evaluación de desempeño de los funcionarios del Régimen de Servicio Civil, de modo que éste se aplique con efectividad y que sus resultados se consideren como fundamento para tomar decisiones y establecer medidas correctivas en la gestión de las instituciones del RSC.

B. Comunicación y proyección de la DGSC

12. Diseñar un plan de mercadeo para incrementar la imagen de la DGSC frente a los usuarios, y así obtener más presencia en los medios de comunicación colectiva.
13. Ajustar los siguientes aspectos de la revista de la DGSC: incrementar la frecuencia de su distribución, reducir el volumen de su contenido, y mejorar su presentación, con el fin de hacer más atractiva su lectura.
14. Revisar y ajustar el Sitio Web de la DGSC, a fin de que ésta sea más amigable con los usuarios, y así facilitar el acceso a la información contenida en ella.
15. Diseñar un manual o instructivo y efectuar acciones de capacitación dirigidas a facilitar el uso del Sitio Web, con el fin de minimizar la insatisfacción presentada por los usuarios, al no localizar en éste, de manera ágil, la información requerida para resolver sus consultas.
16. Mejorar el funcionamiento de la central telefónica de la DGSC, incrementando el tiempo permitido para la atención de consultas de los usuarios, de manera que no se generen interrupciones, lo cual afecta actualmente la imagen de la institución.
17. Incentivar, mediante campañas divulgativas, la importancia del uso de las pizarras informativas, para difundir información de interés para los funcionarios de las diversas instituciones públicas.

18. Enriquecer el contenido de los boletines publicados por la DGSC, con el fin de incrementar el conocimiento de los usuarios acerca del quehacer institucional.
19. Revisar y ajustar la estructura informativa del CISECI, con el propósito de mejorar el acceso al usuario.

C. Instalaciones Físicas.

20. Realizar un diagnóstico con el fin de indagar en que estado se encuentran las instalaciones de la DGSC, y con base en ello recomendar y acoger las medidas de mejoramiento propuestas al respecto.
21. La DGSC debe incrementar su imagen por medio de mejoras en los siguientes aspectos: rotulación de las Áreas, comodidad de oficinas, estado del mobiliario, facilidades para la atención de usuarios discapacitados, señalización para salidas de emergencia, salas de espera, salas para realizar las pruebas y tamaño del lugar en relación con la afluencia de personas. Además se debe considerar la falta de seguridad en los alrededores de la institución, ya que es muy transitada por personas y autos.

BIBLIOGRAFIA

- Bolaños González, Jimmy. **Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento**. Editorial Investigaciones Jurídicas. San José, Costa Rica.
- Pérez Ávila Ileana y otros (2007). **Rediseño de la Estructura Organizacional de la Dirección General de Servicio Civil**. San José, Costa Rica.
- Ramírez Artavia Juvenal. **El Servicio Civil en Costa Rica**. Edición revisada 2008. San José, Costa Rica.
- Contraloría General de la República (2010). **INFORME DFOE-PGAA-31-2010** (Informe sobre la efectividad con que los servicios prestados por la Dirección General de Servicio Civil facilitan a los usuarios el logro de su función fundamental. San José, Costa Rica.
- Pana Madrigal, Johnny (2009). **Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos**. San José, Costa Rica. MIDEPLAN – UCR.
- Pana Madrigal, Johnny (2010). **Percepción de la Calidad en los Servicios Públicos**. San José, Costa Rica. MIDEPLAN – UCR.
- Ind, Nicholas (1992). **La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces**. Edición Díaz de Santos. Madrid, España.
- Montano Quirós, Ana María (1996). **Análisis de la imagen de Raven, S.A.** San José, Costa Rica.
- Fernández Cordero, Marvin (1995). **Análisis estratégico de la imagen y servicios del Banco Crédito Agrícola de Cartago**. Cartago, Costa Rica.
- Rowdem, Mark (2004). **El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa exitosa**. Traducción Saúl Roman Flores. México: Mc Graw – Hill.
- Aguilar Jiménez, Guillermo (1996). **Estudio de imagen y posicionamiento de supermercados**. San José, Costa Rica.
- Chacón Hidalgo, Elizabeth (1996). **Estudio de percepción de la agencia de publicidad Consumer**. San José, Costa Rica.
- Mora Rodríguez, Julio E. (1995) **Evaluación del servicio al cliente en la empresa RG Equipos de C.R.** San José, Costa Rica.

- Ramírez Camacho, Kattia Isabel (2001). **Evaluación de la imagen y el posicionamiento de la Panadería Musmanni en San Francisco de Coronado.** San José, Costa Rica.
- Morales Matarrita, Linnete (1998). **Investigación de mercado sobre la imagen el perfil y el posicionamiento de Líneas Áreas Costarricenses, S.A. en Guanacaste.** San José, Costa Rica.
- Guevara Mora, Zaida Roxinia (2002). **Plan Estratégico para mejorar la imagen y posicionamiento al Centro Comercial Guácimo, S.A. en el distrito de Guácimo.** Guápiles, Limón, Costa Rica.
- Walder Castro, Beatriz (2002). **Propuesta de proyección de imagen para la Asociación de Líneas Áreas Internacionales C.R.** San José, Costa Rica.
- Luis Ángel Sanz de la Tajada (1996). **Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen.** Madriz.
- Umaña Chacón, Helvetia (2002). **Elaboración de una propuesta estratégica para desarrollar la imagen corporativa del Almacén El Eléctrico.** San José, Costa Rica.
- Chaves, Norberto (2006). **La imagen corporativa. Teoría y Práctica de la identificación institucional.** Editorial Gustavo Gili. Buenos Aires.
- Williams Hugh, Aldersey (1993). **Identidad Corporativa.** Editorial Parramón, Barcelona.
- Capriotti Peri, Paul (1992). **Planificación estratégica de la imagen corporativa.** Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
- Hebert, Nicole (1988). **La Empresa y su imagen.** Ediciones Deusto. Bilbao.
- Sotelo Enríquez, Carlos (2001). **La imagen corporativa institucional.** Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Olins, Wally (1995). **Imagen Corporativa Internacional.** Editorial Gustavo Gili. Barcelona, España.
- Villatañe, Justo (1999). **La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa.** Ediciones Pirámide. Madrid, España.

ANEXOS

ANEXO N°1
CUESTIONARIO APLICADO A MINISTROS Y OFICIALES MAYORES

CUESTIONARIO _____



ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Tema de Investigación: Imagen de la Dirección General de Servicio Civil, según la percepción de los Usuarios Externos.

Estimado señor (a):

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) tiene especial interés en conocer su percepción sobre diferentes puntos de la organización y los servicios que brinda a sus usuarios, a fin de mejorar aquellos aspectos que así lo requieran y desarrollar un plan de acción para fortalecer la imagen institucional. Para el cumplimiento de este propósito, de manera respetuosa se le solicita responder, de forma imparcial y objetiva, las siguientes preguntas:

I. INFORMACIÓN GENERAL:

1. **Sexo:** 1. Femenino () 2. Masculino ()

2. **Nivel académico:** _____

3. **Cargo que ocupa:** _____

4. **Tiempo de laborar en el cargo actual:** años _____ meses _____

5. **Tiempo de laborar en instituciones de la Administración Pública:**

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. De 1 a 5 años () | 3. De 11 a 20 años () |
| 2. De 6 a 10 años () | 4. Más de 20 años () |

II. IDENTIDAD Y RELACIONES CON LA DGSC:

6. **¿Ha tenido relación directa con la Dirección General de Servicio Civil en los últimos 4 años?**

1. Si () 2. No () Pase a la preg. No.8

7. **En calidad de usuario, ¿su relación con la DGSC en los últimos 4 años ha sido?**

1. Frecuente () 2. Ocasional () 3. Escasa ()

8. **¿Cómo califica la relación (de trabajo, asesoría y apoyo técnico) que mantiene la institución que usted representa con la Dirección General de Servicio Civil?**

1. Excelente () 3. Buena ()
 2. Muy buena () 4. Mala ()

Justifique su respuesta:

9. ¿Conoce el emblema o logo de la Dirección General de Servicio Civil?

1. Si () 2. No ()

III. GESTION DE LA DGSC:

10. De acuerdo con su experiencia, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 “Regular”, 3 “Bueno”, 4 “Muy bueno” y 5 “Excelente”. ¿Cómo calificaría su satisfacción en relación con el siguiente aspecto de la DGSC?

a) Rectoría de la Dirección General de Servicio Civil:

*

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Rectoría de la gestión del talento humano *						
b	Rectoría del empleo Público *						

Atribución por la cual la DGSC regula la gestión de recursos humanos y del empleo público.

11. ¿Cuáles de los siguientes valores considera usted que se reflejan realmente en el accionar de la DGSC? (Puede marcar más de una)

1. Compromiso () 5. Servicio ()
 2. Equidad () 6. Solidaridad ()
 3. Excelencia () 7. Transparencia ()
 4. Flexibilidad ()

IV. COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DGSC:

12. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación utilizados en la DGSC conoce usted?

1. Página Web () 6. Documentos ()
 2. Revista () 7. Pizarra ()
 3. Vía telefónica () 8. Boletines ()
 4. Correo electrónico () 9. Otros: ()
 5. Oficinas () 10. Ninguna () Pase preg 17

13. De acuerdo con su conocimiento, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cómo califica los siguientes canales utilizados por la DGSC para comunicarse con su entorno?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Página Web						
b	Revista						
c	Vía telefónica						
d	Correo electrónico						
e	Oficios						
f	Documentos						
g	Pizarra						
h	Boletines						
i	Otros:						

14. De acuerdo con su conocimiento de la “Revista de Servicio Civil”, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos de la Revista?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Proyección						
b	Relevancia de los temas tratados						
c	Periodicidad de su distribución						
d	Extensión de los artículos						
e	Extensión de la revista						
f	Formato de la revista						
g	Presentación de la revista						
h	Utilidad real de la revista para el trabajo						
i	Utilidad real de la revista para sus intereses profesionales						

15. De acuerdo a la Página Web de la DGSC, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cómo califica su satisfacción con respecto a los siguientes aspectos de la Página Web?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Presentación general de la página						
b	Tiempos de respuesta						
c	Relevancia de la información incluida						
d	Pertinencia de la información incluida						
e	“Amigabilidad” de la Página Web						
f	Utilidad real de sus contenidos para las acciones que usted debe enfrentar						

16. ¿Considera usted que la papelería que utiliza la DGSC identifica plenamente a esta institución?

1. Si ()

2. No ()

3. No sabe ()

17. De acuerdo con su criterio, y atendiendo a las necesidades específicas de su persona y la institución que representa, ¿qué aspectos y sugerencias propone para mejorar la imagen global de la Dirección General de Servicio Civil?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°2
CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO _____



ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Tema de Investigación: Imagen de la Dirección General de Servicio Civil, según la percepción de los Usuarios Externos.

Estimado Señor (a):

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) tiene especial interés en conocer su percepción sobre diferentes puntos de la organización y los servicios que brinda a sus usuarios, a fin de mejorar aquellos aspectos que así lo requieran y desarrollar un plan de acción para fortalecer la imagen institucional. Para el cumplimiento de este propósito, de manera respetuosa se le solicita responder, de forma imparcial y objetiva, las siguientes preguntas:

I. INFORMACIÓN GENERAL:

1. Sexo: 1. Femenino () 2. Masculino ()

2. Nivel académico: _____

3. Tiempo de laborar en el cargo actual: años _____ meses _____

4. Tiempo de laborar en instituciones de la Administración Pública:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. De 1 a 5 años () | 3. De 11 a 20 años () |
| 2. De 6 a 10 años () | 4. Más de 20 años () |

II. IDENTIDAD Y RELACIONES CON LA DGSC:

5. ¿Ha tenido relación directa con la Dirección General de Servicio Civil en los últimos 4 años?

1. Si () 2. No () Pase a la preg. No.7

6. En calidad de usuario, ¿su relación con la DGSC en los últimos 4 años ha sido?

1. Frecuente () 2. Ocasional () 3. Escasa ()

7. ¿Cómo califica la relación (de trabajo, asesoría y apoyo técnico) que mantiene la institución que usted representa con la Dirección General de Servicio Civil?

- | | | | |
|--------------|-----|----------|-----|
| 1. Excelente | () | 3. Buena | () |
| 2. Muy buena | () | 4. Mala | () |

Justifique su respuesta:

8. ¿Conoce el emblema o logo de la Dirección General de Servicio Civil?

1. Si () 2. No ()

III. GESTION DE LA DGSC:

9. Según su criterio, ¿La Dirección General de Servicio Civil realiza su gestión mediante una estructura por procesos?

1. Si () 2. No () Pase a la pregunta No.11 3. No sabe () Pase a la pregunta No.11

10. ¿Dicha estructura por procesos facilita el ejercicio de las funciones que le han sido asignadas según el mandato estatutario? (Entiéndase éste como las regulaciones de las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores para garantizar la eficiencia en la Administración Pública y proteger dichos servidores

1. Si () 2. No () 3. No sabe ()

Justifique su respuesta:

11. De acuerdo con su experiencia, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 “Regular”, 3 “Bueno”, 4 “Muy bueno” y 5 “Excelente”. ¿Cómo calificaría su satisfacción en relación con los siguientes aspectos de la Dirección General de Servicio Civil?

a) Rectoría de la Dirección General de Servicio Civil:

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Rectoría de la gestión del talento humano *						
b	Rectoría del empleo Público *						

*Atribución por la cual la DGSC regula la gestión de recursos humanos y del empleo público.

b) Servicios que brinda la DGSC:

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Atención recibida por parte de los funcionarios						
b	Rapidez en la respuesta a los trámites o información solicitada						
c	Calidad de la información recibida						
d	Horarios de atención						

c) Calidad de los siguientes servicios:

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Concursos Externos						
b	Agilidad en la tramitación de pedimentos						
c	Programación de las pruebas						
d	Información de Resultados de Pruebas realizadas						
e	Capacitación y desarrollo humano						
f	Tramites de FOCAP						
g	Tramites de concursos docente vía internet						
h	Asesoría y apoyo técnico en cuanto a salarios e incentivos						

d) Procedimientos utilizados por las Áreas de la DGSC:

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Agilidad						
b	Oportunidad						
c	Eficacia						
d	Satisfacción de sus requerimientos						

e) Aplicaciones de las Plataformas Informáticas que utiliza la DGSC:

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Efectivas						
b	Accesibles						
c	Amigables						
d	Actuales						
e	Confiables						

12. De acuerdo con su criterio, ¿En cuáles de los siguientes aspectos ha realizado la Dirección General de Servicio Civil acciones concretas orientadas a fortalecer las Oficinas de Recursos Humanos? (Puede marcar más de una)

- 1. Profesionalización del personal que labora en las Oficinas ()
- 2. Dotación de recursos tecnológicos ()
- 3. Dotación de recursos materiales ()
- 4. Dotación de recursos financieros ()
- 5. Suministro de nuevas metodologías e instrumentos de trabajo ()

13. Según su conocimiento, ¿Cuáles de las siguientes competencias profesionales considera usted que el personal de la DGSC posee para la ejecución eficiente de las labores que se le asignan? (Puede marcar más de una)

- 1. Conocimiento técnico ()
- 2. Dominio del marco legal que regula el accionar de la DGSC ()
- 3. Iniciativa ()
- 4. Resolución de problemas ()
- 5. Organización del trabajo ()
- 6. Capacidad para brindar un buen servicio ()
- 7. Comunicación efectiva con el usuario ()

14. ¿Cuáles de los siguientes valores considera usted que se reflejan realmente en el accionar de la DGSC? (Puede marcar más de una)

- 1. Compromiso ()
- 2. Equidad ()
- 3. Excelencia ()
- 4. Flexibilidad ()
- 5. Servicio ()
- 6. Solidaridad ()
- 7. Transparencia ()

IV. COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DGSC:

15. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación utilizados en la DGSC conoce usted?

- 1. Página Web ()
- 2. Revista ()
- 3. Vía telefónica ()
- 4. Correo electrónico ()
- 5. Oficios ()
- 6. Documentos ()
- 7. Pizarra ()
- 8. Boletines ()
- 9. Otros: ()
- 10. Ninguna ()

Pase preg 17

16. De acuerdo con su conocimiento, utilizando una escala de 1 a 5 donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cómo califica los siguientes canales utilizados por la DGSC para comunicarse con su entorno?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Página Web						
b	Revista						
c	Vía telefónica						
d	Correo electrónico						
e	Oficios						
f	Documentos						
g	Pizarra						
h	Boletines						
i	Otros:						

17. De acuerdo con su conocimiento de la “Revista de Servicio Civil”, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos de la Revista?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Proyección						
b	Relevancia de los temas tratados						
c	Periodicidad de su distribución						
d	Extensión de los artículos						
e	Extensión de la revista						
f	Formato de la revista						
g	Presentación de la revista						
h	Utilidad real de la revista para el trabajo						
i	Utilidad real de la revista para sus intereses profesionales						

18. De acuerdo a la Página Web de la DGSC, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cómo califica su satisfacción con respecto a los siguientes aspectos de la Página Web?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Presentación general de la página						
b	Tiempos de respuesta						
c	Relevancia de la información incluida						
d	Pertinencia de la información incluida						
e	“Amigabilidad” de la Página Web						
f	Utilidad real de sus contenidos para las acciones que usted debe enfrentar						

19. ¿Considera usted que la papelería que utiliza la DGSC identifica plenamente a esta institución?

1. Si ()

2. No ()

3. No sabe ()

1. INSTALACIONES FISICAS:

20. Utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las instalaciones físicas donde se ubica la DGSC?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Ubicación geográfica.						
b	Iluminación.						
c	Ventilación.						
d	Rotulación de las Áreas y Unidades de trabajo.						
e	Facilidades de parqueo.						
f	Amplitud de los pasillos.						
g	Comodidad de las oficinas para la solicitud de trámites.						
h	Facilidades para la atención de los usuarios discapacitados.						
i	Señalización para salidas de emergencia.						
j	Estado del mobiliario.						
k	Salas de espera.						
l	Limpieza de las oficinas y los pasillos.						
m	Limpieza de los servicios sanitarios.						
n	Tranquilidad en el lugar.						
o	Salas para realizar las pruebas.						
p	Tamaño del lugar en relación con la afluencia de personas.						
q	Seguridad general de las instalaciones.						
r	Seguridad en los alrededores de la institución.						

21. De acuerdo con su criterio, y atendiendo sus necesidades específicas de usuario y las de la institución que representa, ¿qué sugerencias propone para mejorar la imagen global de la Dirección General de Servicio Civil?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°3
CUESTIONARIO APLICADO A SINDICATOS O GEMIOS

CUESTIONARIO _____



ÁREA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Tema de Investigación: Imagen de la Dirección General de Servicio Civil, según la percepción de los Usuarios Externos.

Estimado señor (a):

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) tiene especial interés en conocer su percepción sobre diferentes puntos de la organización y los servicios que brinda a sus usuarios, a fin de mejorar aquellos aspectos que así lo requieran y desarrollar un plan de acción para fortalecer la imagen institucional. Para el cumplimiento de este propósito, de manera respetuosa se le solicita responder, de forma imparcial y objetiva, las siguientes preguntas:

I. INFORMACIÓN GENERAL:

1. Sexo: 1. Femenino () 2. Masculino ()

2. Nivel académico: _____

3. Cargo que ocupa: _____

4. Tiempo de laborar en el cargo actual: años _____ meses _____

5. Tiempo de laborar en instituciones de la Administración Pública:

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. De 1 a 5 años () | 3. De 11 a 20 años () |
| 2. De 6 a 10 años () | 4. Más de 20 años () |

II. IDENTIDAD Y RELACIONES CON LA DGSC:

6. ¿Ha tenido relación directa con la Dirección General de Servicio Civil en los últimos 4 años?

1. Si () 2. No () Pase a la preg. No.8

7. En calidad de usuario, ¿su relación con la DGSC en los últimos 4 años ha sido?

1. Frecuente () 2. Ocasional () 3. Escasa ()

8. ¿Cómo califica la relación (de trabajo, asesoría y apoyo técnico) que mantiene la institución que usted representa con la Dirección General de Servicio Civil?

1. Excelente () 3. Buena ()

2. Muy buena () 4. Mala ()

Justifique su respuesta:

9. ¿Conoce el emblema o logo de la Dirección General de Servicio Civil?

1. Si () 2. No ()

III. GESTION DE LA DGSC:

10. De acuerdo con su experiencia, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 “Regular”, 3 “Bueno”, 4 “Muy bueno” y 5 “Excelente”. ¿Cómo calificaría su satisfacción en relación con el siguiente aspecto de la DGSC?

c) Rectoría de la Dirección General de Servicio Civil:

*		1	2	3	4	5	NS
a	Rectoría de la gestión del talento humano *						
b	Rectoría del empleo Público *						

Atribución por la cual la DGSC regula la gestión de recursos humanos y del empleo público.

11. ¿Cuáles de los siguientes valores considera usted que se reflejan realmente en el accionar de la DGSC? (Puede marcar más de una)

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. Compromiso () | 5. Servicio () |
| 2. Equidad () | 6. Solidaridad () |
| 3. Excelencia () | 7. Transparencia () |
| 4. Flexibilidad () | |

5. COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA DGSC:

12. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación utilizados en la DGSC conoce usted?

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 1. Página Web () | 6. Documentos () |
| 2. Revista () | 7. Pizarra () |
| 3. Vía telefónica () | 8. Boletines () |
| 4. Correo electrónico () | 9. Otros: () |
| 5. Oficios () | 10. Ninguna () |

Pase preg 17

13. De acuerdo con su conocimiento, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cómo califica los siguientes canales utilizados por la DGSC para comunicarse con su entorno?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Página Web						
b	Revista						
c	Vía telefónica						
d	Correo electrónico						
e	Oficios						
f	Documentos						
g	Pizarra						
h	Boletines						
i	Otros:						

14. De acuerdo con su conocimiento de la “Revista de Servicio Civil”, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos de la Revista?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Proyección						
b	Relevancia de los temas tratados						
c	Periodicidad de su distribución						
d	Extensión de los artículos						
e	Extensión de la revista						
f	Formato de la revista						
g	Presentación de la revista						
h	Utilidad real de la revista para el trabajo						
i	Utilidad real de la revista para sus intereses profesionales						

15. De acuerdo a la Página Web de la DGSC, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es “Malo”, 2 es “Regular”, 3 es “Bueno”, 4 es “Muy bueno” y 5 es “Excelente”, ¿Cómo califica su satisfacción con respecto a los siguientes aspectos de la Página Web?

	ASPECTO EVALUADO	1	2	3	4	5	NS
a	Presentación general de la página						
b	Tiempos de respuesta						
c	Relevancia de la información incluida						
d	Pertinencia de la información incluida						
e	“Amigabilidad” de la Página Web						
f	Utilidad real de sus contenidos para las acciones que usted debe enfrentar						

16. ¿Considera usted que la papelería que utiliza la DGSC identifica plenamente a esta institución?

2. Si ()

2. No ()

3. No sabe ()

17. De acuerdo con su criterio, y atendiendo a las necesidades específicas de su persona y la institución que representa, ¿qué aspectos y sugerencias propone para mejorar la imagen global de la Dirección General de Servicio Civil?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN