
Dirección General de Servicio Civil

INFORME TÉCNICO DG-ADE-INF-4-2022

3° AVANCE DE EJECUCIÓN DEL PEI 2019-2022

**Resultados del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2019-2022,
según la medición de sus Ejes Estratégicos al 31 de diciembre del 2021.**

Febrero, 2022

Informe Técnico DG-ADE-INF-4-2022

Nombre del Informe: DG-ADE-INF-4-2022

3° AVANCE DE EJECUCIÓN DEL PEI 2019-2022

**Resultados del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2019-2022,
según la medición de sus Ejes Estratégicos al 31 de diciembre del 2021.**

| | | |
|---|---|--|
| Elaborado por: <i>Annia Castro Navarro</i> | Cargo: <i>Analista, Unidad de Planificación Institucional</i> | Fecha de elaboración: <i>15/febrero/2022</i> |
| Revisado por: <i>Mónica Abarca Abarca</i> | Cargo: <i>Jefe, Unidad de Planificación Institucional</i> | Fecha de revisión: <i>21/febrero/2022</i> |
| Revisado y aprobado por: <i>María Eugenia Espinoza Zamora</i> | Cargo: <i>Directora del Área de Desarrollo Estratégico</i> | Fecha de aprobación: <i>25/febrero/2022</i> |

Tabla de contenido

| | |
|---------------------------------------|----|
| Introducción..... | 2 |
| 1. Metodología de la Evaluación..... | 3 |
| 2. Marco de Referencia..... | 4 |
| 3. Resultado del Periodo..... | 5 |
| 4. Análisis por Eje Estratégico | 7 |
| 5. Consideraciones Importantes | 11 |
| 6. Recomendaciones | 17 |

Página 2 de 21
Introducción

La Dirección General de Servicio Civil (DGSC) cuenta con la Unidad de Planificación Institucional (UPI) en el Área de Desarrollo Estratégico (ADE) responsable entre otras funciones, de efectuar el seguimiento al Plan Estratégico Institucional (PEI) con el propósito de confirmar su acatamiento y medir los resultados de su avance. Debido a ello, cada año, dicha Unidad presenta un avance, mediante un informe que describe el cumplimiento de las tareas correspondientes al año que termina.

Con la intención de continuar con el seguimiento de la ejecución del PEI 2019-2022, se describe en el presente informe los resultados derivados al 31 de diciembre del 2021, este seguimiento se realiza utilizando la misma metodología del primer avance, con el objeto de mantener uniformidad, tanto en el ejercicio propiamente, como en la comparación de los resultados obtenidos en ambos.

Enfatizamos que la información detallada se obtuvo de los efectos del avance de cumplimiento de las actividades determinadas para cada una de las intervenciones instituidas en los Ejes estratégicos, dicha información es reportada por los enlaces de cada una de las Áreas que conforman la institución, mediante el cumplimiento de las actividades asignadas en sus PTA y que responden a los compromisos establecidos en el PEI, cuyo propósito es determinar a tiempo aquellos aspectos que requieran ser revisados en cuanto a la pertinencia de las excepciones definidas.

1. Metodología de la Evaluación

Una vez avalado el Plan Estratégico Institucional por parte de la Dirección General, la Unidad de Planificación Institucional facilita a todas las áreas que conforma la DGSC, una Matriz (archivo Microsoft Excel) llamada: Plan Estratégico Institucional (PEI), con el propósito de que se desarrollen a tiempo cada una de las estrategias.

El PEI 2019-2022 de la DGSC dispone 3 Ejes Estratégicos, cada uno de ellos se encuentra determinado por un objetivo Estratégico, dichos objetivos deben de contar con tácticas asignadas a cada Área que conforma la Dirección General de Servicio Civil; cada Director(a) de Área eligió a uno de sus funcionarios y lo designó como Enlace, este es quien debe de encargarse de dar seguimiento e instaurar junto con los desarrolladores de cada tema, las actividades para la atención y cumplimiento de los Ejes estratégicos en el plazo establecido en el PEI; estas actividades son forjadas en el Plan de Trabajo Anual (PTA) de cada año.

La Unidad de Planificación Institucional asigna uno de sus analistas para que sea la persona encargada de seguir el cumplimiento de las actividades programadas en el PTA, este trabajo se lleva a cabo de forma conjunta con el Enlace de cada Área. Al cumplirse los plazos y una vez recopilada toda la información, la UPI al final del periodo establecido, redacta el informe consolidado del acatamiento de todas las actividades originadas en el PTA, extrayendo así la información conexas con las actividades originadas en el PEI.

2. Marco de Referencia

Con el propósito de perpetuar la base de las acciones institucionales, se exponen los Ejes Estratégicos, con sus objetivos definidos y la cantidad de estrategias respectivamente, mostrando así que la mayor concentración se presenta en el Eje N°2 y su Objetivo Estratégico N°3, concerniente a la transformación institucional partiendo de destrezas innovadoras, defendiendo así su rectoría técnica.

Es trascendental indicar, que para el 2020 se agregó una Estrategia nueva, la cual corresponde a la N°2.13 perteneciente al Eje N°2, la cual pretende transformar por etapas el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el ámbito del Título II del Estatuto del Servicio Civil, originando una oferta de empleo renovada y permanente en un plazo de tres años. Para el año 2021 no se incluyó ni se excluyó ninguna Estrategia, por lo que se siguen manteniendo de la siguiente manera: tres Ejes Estratégicos Institucionales; el Eje N°1 cuenta con un objetivo y tres Estrategias; el Eje N°2 se conforma por dos Objetivos, el Objetivo N°1 consta de cuatro Estrategias y el Objetivo N°2 con nueve Estrategias, por último, el Eje N°3, establece un Objetivo y cuatro Estrategias respectivamente. A continuación, el detalle de los objetivos por Eje:

Cuadro N°1
Ejes Estratégicos Institucionales, DGSC 2019-2022

| EJE | OBJETIVO | CANTIDAD DE ESTRATEGIAS |
|--|---|-------------------------|
| E1. Reforma al Empleo Público: Innovación y modernización integral en procura de la eficiencia. | O1. Contribuir al proceso de reforma legal integral del Empleo Público, como respuesta al mandato dado en los artículos 191 y 192 de la Constitución Política. | 3 |
| E2. Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil. | O2. Impulsar la transformación de la gestión estratégica y operativa de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos y sus servicios, alineados a las expectativas de sus usuarios. | 4 |
| | O3. Innovar la gestión estratégica y operativa de la Dirección General de Servicio Civil en congruencia con su rol rector en el contexto de Empleo Público. | 9 |
| E3. Promoción de la eficiencia y generación de valor público. Estructurando e incorporando las mejores prácticas de gestión de recursos humanos, tanto internamente como hacia el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil. | O4. Incorporar mejores prácticas de gestión de Recursos Humanos en las instituciones del Régimen de Servicio Civil, que contribuyan a la eficiencia y generación de valor público. | 4 |

Fuente: Creación propia ADE-UI.

3. Resultado del Período

Con los Resultados Globales del año 2021 elaborado por la UPI, se estableció en qué forma se están desempeñando los compromisos asumidos por esta Dirección; muchos de los cuales se originan del PEI 2019-2022 y están plasmados en los Planes de Trabajo Anuales de las Áreas.

En el cumplimiento de la proyección estratégica (2019-2022), se considerará el progreso del año 2021.

En el año 2021 se trabajó a nivel institucional con sesenta y tres actividades programadas en el PTA, que permitieron progresar en el cumplimiento de las estrategias establecidas para cada Objetivo y Eje Estratégico del PEI 2019-2022, sin embargo, durante el año se presentaron casos de exclusión de siete actividades

Página 6 de 21

y la inclusión de nuevas actividades, quedando siempre al final sesenta y tres actividades. Ver cuadro N°2.

Cuadro N°2
Cantidad de Actividades Programadas, Reprogramadas y Ejecutadas en el PTA 2021
correspondientes al PEI 2021
Dirección General de Servicio Civil
Año 2021

| ORIGEN | Cantidad de Acciones Programadas Inicio del año | Cantidad de Acciones Incluidas | Cantidad de Acciones Excluidas | Cantidad de Acciones Programadas al 30 diciembre 2021 | Cantidad de Acciones Ejecutadas | Porcentaje de Eficacia |
|---------------------------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------|------------------------|
| Plan Estratégico Institucional | 63 | 7 | 7 | 63 | 63 | 100% |

Fuente: Creación propiedad ADE-UPI.

Tal como se observa la totalidad de actividades programadas se cumplieron. Por tanto, el avance de cumplimiento de las actividades establecidas en los tres Ejes que conforma el PEI 2021, alcanzó una eficacia del 100%.

Respecto a las siete actividades excluidas originadas del PEI, una pertenece al Eje N°1, Estrategia 1.3 “Apoyar en la creación de una Base de Datos que integre la información en materia de empleo y salarios de las entidades públicas”; cinco actividades corresponden al Eje N°2, Estrategia N°2.13 “Optimizar el Proceso de Gestión del empleo docente bajo un enfoque de reclutamiento abierto y permanente” y una actividad del Eje N°3, Estrategia 3.3 “Implementar el programa modular de capacitación para el Fortalecimiento del Liderazgo Directivo (todos los módulos)”.

Página 7 de 21

En relación a las siete actividades incluidas en el transcurso del tiempo, cuatro de ellas corresponden al Eje N°2, Estrategia N°2.12. “Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria”. Mientras las tres restantes pertenecen al Eje N°3, Estrategia N°3.4. “Desarrollo de un modelo articulado de la Gestión por Competencias en el Régimen de Servicio Civil, específicamente en los procesos de Organización del Trabajo, Gestión de Empleo, Gestión del Desempeño y Capacitación”.

4. Análisis por Eje Estratégico

En relación al Eje N°1 denominado “**Reforma al Empleo Público: Innovación y modernización integral en procura de la eficiencia**”, para el año 2021 se ha logrado un cumplimiento del 91.66% de un total de 100%, quedando para el 2022 únicamente un pendiente de 8.34% correspondiente a la Estrategia N°1.2, para así concluir con lo propuesto en el PEI 2019-2022.

Respecto del Eje N°2 “**Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil**”. El progreso es de un 88.20% de un total de 100%, existiendo para el 2022, un pendiente de 11.80%; dicha diferencia se encuentra entre las Estrategias N°2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.10, 2.12 y 2.13 de este Eje.

En el Eje N°3 “**Promoción de la eficiencia y generación de valor público**”. Se obtuvo un progreso del 72.92% de un total de 100%, quedando para el 2022 un pendiente de concluir de 27.08%, siendo este Eje el de mayor porcentaje pendiente de cumplimiento en sus cuatro Estrategias establecidas, N°3.1, 3.2, 3.3 y 3.4.

En el Cuadro N°3, detallamos el cumplimiento correspondiente a cada uno de los Ejes Estratégicos:



Página 8 de 21

Cuadro N°3
Cumplimiento de Estrategias por Eje, PEI 2019-2022
Dirección General de Servicio Civil
Año 2021

Página 9 de 21

| Ejes Estratégicos | Objetivos Estratégicos | Estrategia | Resultado/Producto esperado | Área responsable | Metas | | | | % cumplimiento | | |
|--|------------------------|--|---|--|---|-------|-------|-------|----------------|--------|---------|
| | | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | | | |
| E1. Reforma al Empleo Público: Innovación y modernización integral en procura de la eficiencia | Eje 1 | O1. Contribuir al proceso de reforma legal integral del Empleo Público, como respuesta al mandato dado en los artículos 191 y 192 de la Constitución Política. | 1.1. Coadyuvar a la adhesión del país en el Comité de Gobernanza, Capítulo de Empleo Público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). | Validación del eje de Empleo Público del Comité de Gobernanza | Dirección General | 100 | 0 | | | 100% | |
| | | | 1.2. Contribuir a la creación de un Régimen único de Empleo, mediante una reforma integral del Empleo Público y del Estatuto de Servicio Civil. | Documento del proyecto presentado | Dirección General Subdirección General | 25 | 25 | 25 | 25 | | 75% |
| | | | 1.3. Apoyar en la creación de una Base de Datos que integre la información en materia de empleo y salarios de las entidades públicas | Orientaciones sobre la composición de las variables de Empleo Público requeridas | Organización del Trabajo y Compensaciones | 33.33 | 33.33 | 33.33 | | | 100.00% |
| | | | | | | 52.78 | 19.44 | 19.44 | 8.33 | 100.00 | |
| E2. Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil | Eje 2 | O2. Impulsar la transformación de la gestión estratégica y operativa de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos y sus servicios, alineados a las expectativas de sus usuarios. | 2.1. Revisión y actualización del Reglamento al Estatuto del Servicio Civil. | Reglamento del Estatuto de Servicio Civil actualizado | Subdirección General | 40 | 36 | 24 | | 100% | |
| | | | 2.2. Implementar una plataforma normativa que coadyuve en la desconcentración y eficiencia de los procesos de la Gestión de Recursos Humanos. | Marco Jurídico Integrado y simplificado | Desarrollo Estratégico Dirección General | 100 | | | | | 100% |
| | | | 2.3. Fortalecer la gestión de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos para mejorar la coherencia del Régimen de Servicio Civil. | Nivel de desarrollo de la gestión de las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos | Gestión de Recursos Humanos | 25 | 25 | 25 | 25 | | 75% |
| | | | 2.4. Coadyuvar en la resolución de la problemática de servidores interinos en el Régimen de Servicio Civil, de conformidad con la normativa vigente. | Cantidad de interinos en el Régimen de Servicio Civil reducida. | Reclutamiento y Selección de Personal | 25 | 25 | 25 | 25 | | 75% |
| E2. Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil | Eje 2 | O3. Innovar la gestión estratégica y operativa de la Dirección General de Servicio Civil en congruencia con su rol rector en el contexto de Empleo Público. | 2.5. Desarrollo de proyectos y actividades de cooperación nacional e internacional para mejorar la gestión de la Dirección General de Servicio Civil. | Proyectos y actividades ejecutadas con cooperación | Dirección General | 25 | 25 | 25 | 25 | 75% | |
| | | | 2.6. Optimizar el Proceso de Reclutamiento Abierto y Permanente (RAP). | Mejoras implementadas | Reclutamiento y Selección de Personal | 0 | 65 | 25 | 10 | | 90% |
| | | | 2.7. Replantear el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el tema de Pruebas de Conocimiento. | Modelo de reclutamiento y selección por etapas. | Reclutamiento y Selección de Personal | 100 | | | | | 100% |
| | | | 2.8. Implementación de metodología institucional fundamentada en Indicadores de gestión para la medición, control y seguimiento de los resultados planificados por la Dirección General de Servicio Civil. | Indicadores definidos y en operación. | Desarrollo Estratégico Dirección General | 100 | | | | | 100% |
| | | | 2.9. Generar nuevas modalidades de trabajo: teletrabajo, trabajo en casa, horarios flexibles y otros. | Modalidades de trabajo implementadas. | Administración de Servicios Institucionales | 100 | | | | | 100% |
| | | | 2.10. Gestionar mejoras a las condiciones laborales de los funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil. Mejorar las condiciones de la planta física del edificio, mejorar TIC's, presupuesto. | Nuevo sede institucional, recursos tecnológicos actualizados y mejores condiciones presupuestarias. | Administración de Servicios Institucionales | 0 | 20 | 70 | 10 | | 90% |
| | | | 2.11. Conexión con la "Estrategia de transformación digital hacia la CR del bicentenario 4.0" para el aprovechamiento de las herramientas disponibles en el mercado. | Apoyo técnico y diferentes recursos para mejorar la eficiencia de los servicios brindados por la DGSC. | Unidad de Tecnologías de Información | 25 | 75 | | | | 100% |
| | | | 2.12. Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria. | Instrumentos técnicos simplificados. | Dirección General Contraloría de Servicios | 25 | 25 | 25 | 25 | | 75% |
| | | | 2.13. "Optimizar el Proceso de Gestión del empleo docente bajo un enfoque de reclutamiento abierto y permanente" | Mejoras implementadas | Área de Carrera Docente | | 33.33 | 33.33 | 33.33 | | 66.66% |
| | | | | | | | | 43.46 | 25.33 | 19.41 | 11.79 |
| E3. Promoción de la eficiencia y generación de valor público. | Eje 3 | O4. Incorporar mejores prácticas de gestión de Recursos Humanos en las instituciones del Régimen de Servicio Civil, que contribuyan a la eficiencia y generación de valor público. | 3.1. Desarrollar, implementar y transferir mejores prácticas en la gestión de RRHH que contribuyan a la eficiencia y valor público. | Cantidad de Mejores prácticas desarrolladas, implementadas y transferidas | Desarrollo Estratégico Dirección General | | 33.33 | 33.33 | 33.33 | 67% | |
| | | | 3.2. Desarrollar e implementar un Modelo de Gestión de Desempeño. | Modelo de Gestión de Desempeño aplicado. | Dirección General | 25 | 25 | 25 | 25 | | 75% |
| | | | 3.3. Implementar el programa modular de capacitación para el Fortalecimiento del Liderazgo Directivo (todos los módulos) | Programa modular de capacitación implementado | CECADES | 25 | 25 | 25 | 25 | | 75% |
| | | | 3.4. Desarrollo de un modelo articulado de la Gestión por Competencias en el Régimen de Servicio Civil, específicamente en los procesos de Organización del Trabajo, Gestión de Empleo, Gestión del Desempeño y Capacitación. | Modelo articulado de la Gestión por Competencias diseñado e implementado en sus etapas iniciales. | Dirección General | 25 | 25 | 25 | 25 | | 75% |

91.66

88.20

72.92

Fuente: Creación propiedad ADE-UPI.

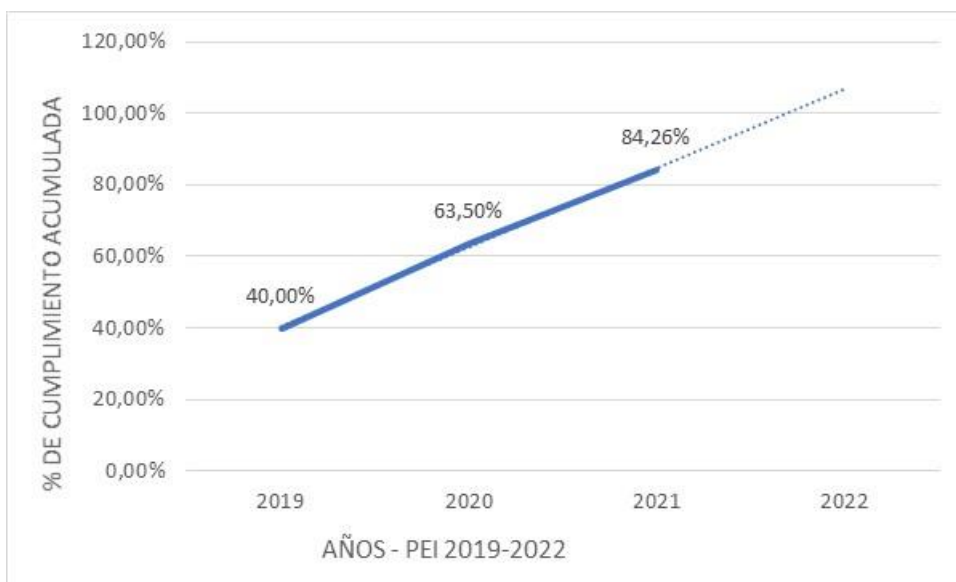
Página **10** de **21**

Es importante mencionar que, de las veinte Estrategias definidas en total, ocho de ellas ya se cumplieron en un 100%, esto equivale porcentualmente a un 40% del total.

Asimismo, se manifiesta que, con las actividades realizadas en el año 2021, se obtuvo un nivel de avance general aproximado de un 84.26%, de las responsabilidades señaladas en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022.

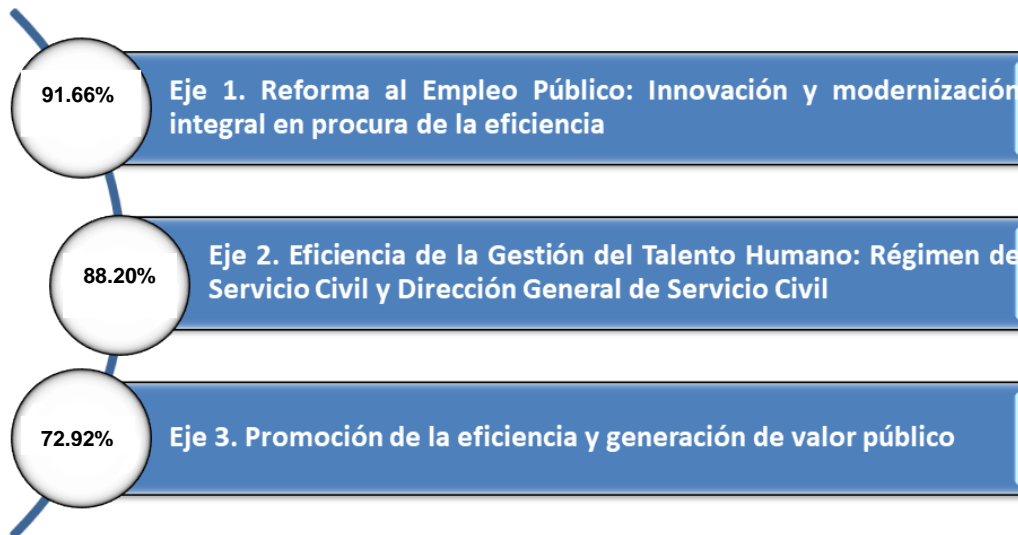
El cumplimiento del PEI por año, se desglosa de la siguiente manera;

Gráfico N°1
Cumplimiento acumulado por año, PEI 2019-2022
Dirección General de Servicio Civil
Año 2021



Fuente: Creación propiedad ADE-UPI

Se desglosa el porcentaje de cumplimiento acumulativo en el año 2021 por cada Eje del Plan Estratégico Institucional (2019-2022).



Fuente: Creación propia ADE-UPI

5. Consideraciones Importantes

Con respecto al Eje N°1, relacionado con la **Estrategia 1.2**, resulta oportuno recordar que durante el 2018 la DGSC participó de lleno en la redacción del Proyecto de Empleo Público. A fines de ese año, MIDEPLAN asumió por completo la redacción del proyecto, por lo que la versión presentada en abril 2019 a conocimiento de la Asamblea Legislativa, difería bastante de la versión que trabajaron inicialmente los Ministerios de Hacienda, Trabajo, Mideplan y la DGSC. A partir de ahí la Dirección General ha realizado, a solicitud de la Asamblea Legislativa o de Diputados específicos, diversos aportes y comentarios. Si bien

Página 12 de 21

consideramos que el Proyecto es necesario para el país, prevalecen varios defectos y riesgos en el texto aprobado en primer debate. En razón de lo anterior, se recomienda para este 2022 dar especial atención a este tema, debido a la inminente aprobación del proyecto a nivel de la Asamblea Legislativa.

Respecto al Eje N°2; concerniente a la **Estrategia 2.3**; se inició la implementación de un plan de mejora en las Oficinas de Recursos Humanos (ORH), para lo cual se han dado asistencias técnicas a las mismas sobre las estrategias a considerar para tal fin. Se elaboró el informe AGRH-INF-010-2021 con los resultados del seguimiento realizado en las ORH. Por falta de recursos, el avance al plan de mejora, no fue el que se esperaba, pero se ha logrado iniciar con el mismo.

Dicho plan, traza que las ORH realicen acciones concretas para mejorar aspectos en 6 variables básicas:

Planificación, Liderazgo, Comunicación, Mejora, Recursos, Análisis de Datos y Operación.

Cabe agregar que este plan se generó a partir de la evaluación que se hizo de las Oficinas de Recursos Humanos en el año 2019.

Sobre la **Estrategia 2.4**, durante el año 2021 se reactiva la aplicación de pruebas para argumentar la idoneidad bajo un nuevo esquema avalado por la Sala Constitucional, considerando las mejores prácticas mencionadas por la OCDE en esta materia, como son la elaboración de una prueba general de conocimiento por parte de la DGSC y pruebas de competencias transversales. Además; se generó la renovación de los registros de elegibles permitiendo mayor demanda de pedimentos

Página 13 de 21

de personal. Se enviaron 570 nóminas, se declararon 2.632 líneas de oferta producto del Concurso Interno y 9.358 líneas de oferta producto del RAP.

Concerniente a la **Estrategia 2.5**, sobre desarrollar proyectos y actividades de cooperación tanto nacional como internacional, se vio afectada por la pandemia del COVID-19, ante la emergencia mundial, las directrices a nivel nacional sobre el cambio de metodologías de trabajo, suspensión de actividades masivas, recortes presupuestarios y otras situaciones fuera del control institucional y a nivel país. Así, como restricciones de esta misma índole por parte de empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones internacionales.

Sin embargo, podemos mencionar que durante el 2021 se llevaron a cabo once proyectos y dos convenios por diferentes entidades que cooperaron para dicho fin, como son: el CLAD, CPIC, CNSC, ICAP, KAS, SOCIUEX, ONSC, INCAE, UTN, OCDE. Precisamente uno de los convenios suscritos, específicamente con el Ministerio de Hacienda permitió incluir los temas del Servicio Civil en el Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario, el cual conlleva la transformación digital de los procesos y del modelo operativo asociado con la aplicación de tecnologías digitales, que redundará en el futuro en un sistema de empleo público actualizado y acorde con los retos que enfrenta nuestra sociedad. Por otra parte, el Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP; ha sido un donante importante, debido a que se da el establecimiento del convenio específico de colaboración entre el ICAP y la DGSC, cuyo fin es el acompañamiento técnico en la construcción de pruebas estandarizadas de medición de competencias transversales a partir del Diccionario de Competencias para la función pública en el RSC, en concordancia con las recomendaciones de la OCDE.

Página 14 de 21

Gracias a la cooperación también se aprovecharon cursos, congresos y asesorías, las cuales se caracterizan por el intercambio de experiencias y buenas prácticas, transferencia de conocimientos por parte de expertos en la materia de cada cooperante.

En la **Estrategia 2.6** se elaboró y puso en práctica un sistema informático para el proceso de Reclutamiento Abierto y Permanente (RAP), el cual permite revisar y dar trazabilidad a las ofertas de servicios de los oferentes que ingresan, así como llevar de manera automatizada la siguiente etapa de convocatoria, aplicación y calificación de pruebas. Para el periodo 2022 se espera replicar este modelo para el procesamiento de oferentes bajo el formato de concursos internos.

En relación con la **Estrategia 2.10**, Se trasladó las oficinas centrales de la DGSC, además; se gestionó el cambio de NISE y NIS para los servicios públicos, habilitación de línea telefónica, internet y línea para uso de Integra. Se concretó la donación de todos aquellos activos en desuso, para finalmente, realizar la mudanza y ubicar las Oficinas Centrales de esta Dirección General oficialmente en el edificio ACORDE.

Se realizó un estudio del bienestar físico, psicosocial y ergonómico de las personas servidoras de la DGSC en su ambiente de trabajo, integrando las recomendaciones propuestas por el estudio de Clima Organizacional realizado.

Por la falta de recursos en el año 2021 para la compra de bienes, se recibieron dos traslados de activos, uno por parte del Registro Nacional y otro del Ministerio de Justicia y Paz.

Página 15 de 21

La **Estrategia 2.12**, Se trabaja en la reforma del Decreto Ejecutivo N°39092 “Reglamento General de Trámites de la Dirección General de Servicio Civil”, con el objetivo de facilitar al ciudadano su experiencia con la Institución, digitalizando el 100% de los trámites que realiza ante la DGSC y que están enmarcados en la mencionada norma.

Se recomienda dar seguimiento cercano a esta actividad, ya que se tiene el tiempo necesario para realizar cualquier ajuste en la programación de esta estrategia, para lograr concluir con éxito el “Resultado Esperado”, debido a que este es el último año de vigencia del PEI y aún no se han concluido con la digitalización del 100% de los trámites ante esta Dirección.

En la **Estrategia 2.13**, se emite el "Anteproyecto de Resolución" que oficializará el Diccionario de Competencias Laborales Docentes Aplicable al Título II del Estatuto de Servicio Civil, documento elaborado con la participación del Ministerio de Educación Pública.

De igual forma se elabora Catálogo de Competencias Laborales Docentes Aplicable al Título II del Estatuto de Servicio Civil, documento técnico auxiliar para la labor de Análisis Ocupacional Docente en el Régimen de Servicio Civil, referenciado incluso con insumos derivados de la participación del Ministerio de Educación Pública en el proceso de construcción del mismo.

No obstante, a pesar de lo mencionado, se recomienda valorar si las actividades programadas para este año, son suficientes para cumplir con el resultado esperado, de lo contrario aún se está en buen tiempo para enderezar lo programado a fin de asegurar el cumplimiento de la misma.

Página **16** de **21**

En relación al Eje N°3; en la **Estrategia 3.1**; Se elaboraron 5 procedimientos y su instrumental:

- *Procedimiento Designación de Funciones.
- *Procedimiento Delegación de Funciones.
- *Procedimiento para revisar Informes de Reasignación por parte de la OSC.
- *Procedimiento para el cálculo de nivel de satisfacción de la ORH hacia la gestión de las OSC.
- *Procedimiento para revisión, aprobación o denegación de movimientos de personal por parte de la OSC.

La estandarización de procedimientos permite minimizar la comisión de errores y genera una mejora continua de los procesos de trabajo, por lo que debe ser una actividad de atención y actualización permanente.

La **Estrategia 3.2**, Desarrollo de un Modelo de Gestión del Desempeño, se brinda asistencia técnica en este tema, realizando un evento general para las 44 ORH de las instituciones del RSC, así como asistencias individualizadas a cargo de las Oficinas de Servicio Civil. Se atienden consultas y asistencias a otras Oficinas de Recursos Humanos fuera del Régimen de Servicio Civil, como es el caso de INFOCOOP, SINART, Municipalidad de Peñas Blancas, Tribunal Supremo de Elecciones, Poder Judicial, así como la participación en el Convenio Uruguay Costa Rica y con Servicio Civil de Colombia, países con los cuales se comparte buenas prácticas administrativas.

Página 17 de 21

Además de las asistencias técnicas brindadas, se da seguimiento a las 44 ORH del Régimen de Servicio Civil, avanzando conforme la normativa y permitiendo que el modelo se implemente en un nivel aceptable.

Para la **Estrategia 3.3**; se cumplió con las metas de capacitación a personal de nivel directivo para el 2021, capacitando a: 766 directivos en el Módulo I “Orientación para el ingreso y ejercicio de puestos de dirección pública”; 1.091 en el Módulo II “Estado abierto, integridad y derechos humanos”; y se construyó el Módulo III “Gestión del cambio orientado a resultados”, que será impartido en el 2022.

En la **Estrategia 3.4**, se da un avance en un 100% (129 clases anchas), con el rediseño de clases de puestos a la nueva estructura dispuesta mediante las Resoluciones DG-002-2021, DG-020-2021, DG-112-2021 y una en proceso de publicación. Se actualiza la estructura de clase que se mantenía en uso desde los años 80's. Se moderniza el Sistema Clasificadorio, direccionando el modelo de Gestión del Recursos Humano bajo un enfoque de competencias laborales. Además; se incorporan mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos en las instituciones que conforman el RSC.

6. Recomendaciones

- a) Según las atribuciones y obligaciones con que cuentan los analistas de la Unidad de Planificación Institucional, y con el objetivo de hacer partícipes al Despacho, aportamos recomendaciones específicas con el propósito de coadyuvar en la toma de decisiones que permitan el mejoramiento día con día en la Institución; por lo que se sugiere al Director General considerar que el trabajo realizado durante el 2021 significa un esfuerzo constante y comprometido por parte de las Áreas, pero, resulta importante que advierta a los directores de Áreas que la meta aún no se ha alcanzado y que para

Página 18 de 21

el 2022, resulta fundamental concluir las acciones sugeridas en el punto **5. “Consideraciones Importantes”** emitiendo instrucciones que considere pertinentes y de forma comprometida, tomando en consideración que es un buen momento para realizar los últimos ajustes precisos.

- b) De igual forma se sugiere a los Directores de las Áreas, dar seguimiento al cumplimiento y a las fechas de vencimiento de las actividades establecidas en el PEI, así como a los Enlaces y Funcionarios asignados a desarrollar las actividades programadas; dar un seguimiento oportuno y comprometido, con el objetivo de concluir con éxito al 100% lo estipulado en el PEI 2019-2022; realizando revisiones periódicamente tanto a el progreso de las actividades, los tiempo de vencimiento, así como la recolección de evidencias y la debida ubicación que solicita tanto la Matriz como la carpeta de evidencias, debido a que nos encontramos en la recta final para formalizar los ajustes requeridos, para el cumplimiento satisfactorio de cada Área como para la Institución.
- c) Se recomienda al Área de Desarrollo Estratégico, en su rol de asesor en el transcurso de la enunciación del próximo PEI institucional, que advierta al Despacho y a los Directores (as) de Área de esta DGSC, sobre la importancia de definir a los responsables del cumplimiento de las Estrategias; además, de mantener la formación de los Enlaces para que sean personas comprometidas, ordenadas y preocupadas con los períodos de cumplimiento, los procesos y los porcentajes de avance de las actividades, brindando así mejor monitoreo en el progreso de las Estrategias definidas durante la vigencia del PEI. Además de dar seguimiento a la iniciativa encaminada por el Despacho, respecto a la solicitud de cooperación técnica

Página **19** de **21**

formulada ante el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) con el fin de mejorar la gestión de la DGSC a través de la modernización e innovación metodológica para la elaboración del próximo Plan Estratégico Institucional de la DGSC, bajo un enfoque moderno y eficiente que contribuya a la creación de valor público.