

---

***Dirección General de Servicio Civil***

***Desarrollo Estratégico  
Unidad de Planificación Institucional***

***INFORME TÉCNICO  
[ADE-UPI-INF-003-2019]***

***Evaluación de cierre del Plan Estratégico Institucional  
2015-2018 y 2025.***

***Mayo, 2019***

## Informe Técnico ADE-UPI-INF-003-2019

<b>Nombre del Informe:</b>  <i>Evaluación de cierre de Plan Estratégico Institucional 2015-2018.</i>		
<b>Elaborado por:</b>  <i>Rafael Ángel Soto Miranda</i>	<b>Cargo:</b>  <i>Jefe UPI</i>	<b>Fecha de elaboración:</b>
<b>Aprobado por:</b>  <i>Olman Luis Jiménez</i>	<b>Cargo:</b>  <i>Director de Área</i>	<b>Fecha de aprobación:</b>

## 1. CAUSA DEL ESTUDIO.

Este informe es motivado por la necesidad de dar por concluido y evaluar los resultados del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 y 2025: *La Gestión de los recursos humanos y su compromiso con el desarrollo económico, la transparencia, la eficiencia y la lucha contra la corrupción.*

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2015-2018, partió de un análisis situacional del quehacer de la DGSC, como órgano rector de la gestión de recursos humanos en el Régimen de Servicio Civil, según concepción dada por el Estatuto de Servicio Civil; y de la perspectiva según la cual, debe contribuirse a regular las relaciones del Poder Ejecutivo con sus servidores, para propiciar con esas la eficiencia de la Administración Pública y la protección de esos servidores.

En ese orden, con el objetivo de darle el cierre, el informe a desarrollar constituye una evaluación de las metas e indicadores, en términos del cumplimiento de los objetivos trazados durante el periodo 2015-2018.

## 2. METODOLOGÍA

Durante el período bajo análisis se realizaron revisiones de las matrices facilitadas por la Unidad de Planificación Institucional a las Áreas y dependencias de la DGSC, para atender el requerimiento y estructurar los resultados de la evaluación de lo programado.

Producto de dicha revisión se confeccionaron los informes semestrales y de cierre del POI 2016: ADE-UPI-017-2016 y ADE-UPI-001-2017 de fecha 06 de setiembre de 2016 y del 14 de junio de 2017, así como el informe anual de resultados correspondiente a lo comprometido por esta Dirección General ante la Dirección General de Presupuesto Nacional (DGPN) del Ministerio de Hacienda (Oficios DG-015-2017 y DG-018-2017 del 13 y 24 de enero de 2017, respectivamente). De igual forma, para el POI 2017 se emitió el informe semestral ADE-UPI-INF-003-2017 del 25 de setiembre de 2017; finalmente, el informe ADE-UPI-INF-002-2018: Evaluación del PEI, periodo 2016-2017. Todos estos informes y sus respectivas evidencias, constituyen insumo del presente, no solo en términos de la evaluación del avance y cumplimiento de las metas comprometidas en el PEI durante el periodo 2015-2018; sino, también, en cuanto a los principales resultados o logros vinculados. Así como las evidencias aportadas en sus correspondientes carpetas compartidas, como cierre del PEI, realizadas por cada una de las Áreas.

### 3. ANTECEDENTES

Una vez se dispuso del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 de la Dirección General de Servicio Civil, cuyo resultado se observa en el documento del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 y 2025 en nuestro Sitio Web (en Red de Transparencia, [http://www.dgsc.go.cr/dgsc/plan/dgsc\\_servicios\\_plan.php](http://www.dgsc.go.cr/dgsc/plan/dgsc_servicios_plan.php)); se procedió, año a año, con la formulación de los Planes Operativos Institucionales, proceso mediante el cual se buscaba, transformar al plano operativo, los contenidos del Plan Estratégico Institucional.

En ese sentido, la Unidad de Planificación Institucional (UPI), procurando una buena práctica administrativa y la participación institucional, formuló el Plan Operativo Institucional para cada uno de los años; los que contienen la programación conjunta de acciones de las instancias que conforman la Dirección General de Servicio Civil, a ejecutar, con la orientación de alcanzar los objetivos y lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, así como otros propósitos inherentes a las competencias de la Institución y su dinámica de operación.

### 4. ANÁLISIS.

Como resultado del proceso de formulación del Plan Estratégico 2015-2018, se consideró el marco normativo, las competencias institucionales y el enfoque prospectivo para el Empleo Público Costarricense; referente para que la Dirección General de Servicio Civil definiera la Misión y Visión como elementos distintivos e inspiradores para el quehacer institucional y que ponían de manifiesto la proyección por alcanzar a futuro; a saber:

**Misión:** La Dirección General de Servicio Civil es rectora de la gestión de recursos humanos, en la relación entre el Estado costarricense y sus servidores, fundamentándose en la transparencia, equidad, excelencia y flexibilidad, promoviendo la efectividad de la Administración Pública.

**Visión:** La Dirección General de Servicio Civil será rectora del Empleo Público costarricense, con capacidad para integrar de manera flexible e innovadora los distintos regímenes de empleo, estableciendo un marco regulador congruente con los principios y valores de un sistema de méritos.

Asimismo, se realizó un análisis de la situación institucional, lo que permitió la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la metodología FODA. El sumario del análisis interno y externo que realizó, en esa oportunidad, la Dirección General de Servicio Civil se presenta a continuación:

<b>FORTALEZAS</b>	<i>Dimensión asociada<sup>1</sup></i>
Alto grado de profesionalización y experiencia en materia de Gestión del Talento Humano para enfrentar y asumir nuevos retos de ampliación del ámbito de cobertura de la Dirección General de Servicio Civil.	8) Todos.
Compromiso de las altas autoridades y demás servidores de la Institución, a efectos de definir políticas y estrategias de trabajo a mediano y largo plazo como órgano rector.	8) Todos.
Existencia de un cuerpo normativo en materia de Gestión del Recurso Humano que moldean al Sistema de Gestión de Recursos Humanos y atribuye potestades exclusivas de rectoría a la Dirección General de Servicio Civil.	8) Todos.
Reconocimiento y credibilidad de la Dirección General de Servicio Civil por su trabajo técnico en materia de Gestión de Recursos Humanos, a nivel nacional e internacional.	8) Todos.
Proceso de fiscalización para evaluar la Gestión de Recursos Humanos en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.	8) Todos.
Disponición de un sistema informático que soporta los procesos de Reclutamiento y Selección, Clasificación de Puestos y Salarios (SAGETH).	8) Todos.
Consolidación del Centro de Capacitación y Desarrollo, que propulsa políticas, estrategias, planes y programas de capacitación y desarrollo humano de los funcionarios del Sector Público.	6) G. del desarrollo del talento humano público.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<i>Dimensión asociada<sup>1</sup></i>
Inclusión del Empleo Público en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, rescatando la pertinencia revertir el sistema de empleo fragmentado e inefectivo; vislumbrándose un cambio en la cobertura y carácter de rectoría de la Dirección General de Servicio Civil, y con posibilidad de personería jurídica plena.	8) Todos.
Apoyo político a la Dirección General de Servicio Civil por parte de las altas instancias del Gobierno.	8) Todos.
La coyuntura de apoyo político conlleva la oportunidad para ordenar las normas de empleo público, reduciendo vicios y dispersión.	8) Todos.
El reconocimiento gubernamental, da cabida para modernizar la Gestión de Recursos Humanos, mediante la revisión y eventual rediseño de los procesos, que incluya el fortalecimiento del Régimen de Servicio Civil y la desconcentración de funciones en las OGEREH.	8) Todos.
Apertura de instituciones y organismos nacionales e internacionales para suscribir de convenios de cooperación técnica y logística para proyectos, acompañados de evaluaciones de su impacto.	8) Todos.

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2015-2018 y 2025. DGSC.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>Dimensión asociada <sup>3</sup></b>
Insuficiente contenido y dependencia presupuestaria para contar con la infraestructura, equipo, sistemas, materiales y recursos humanos necesarios para desarrollar los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y los que se generen en una eventual extensión de cobertura.	8) Todos.
Carencia o uso no óptimo de tecnología para automatizar y propiciar una mejor sistematización de procesos, por ejemplo SAGETH, por ausencia de un proceso estructurado de implementación y de evaluación del mismo.	8) Todos.
Carencia de un S.I., que permita la toma de decisiones apoyada en datos, lo mismo que la ejecución efectiva de gestiones de planificación, asesoría, soporte técnico, control y evaluación en la Gestión de Recursos Humanos y el Empleo público.	8) Todos.
Existe proceso de transición estructural que ha provocado variaciones funcionales y ocupacionales, así como una desactualización o inexistencia de procedimientos, lo cual repercute negativamente en la integración de procesos y prestación de servicios.	8) Todos.
Rotación de personal excesiva, endogamia del conocimiento y cambio generacional (pensionados en el corto plazo) no acompañados de un plan de transferencia de conocimiento, lo cual afecta el clima organizacional y los diferentes procesos de la Dirección General de Servicio Civil.	8) Todos.
Deficiencias en los procesos de planificación institucional, integración de procesos y carencia de modelo de evaluación de impacto, y falta de canales de comunicación adecuados para la proyección institucional o que permitan conocer oportunamente los cambios que operan en el RSC.	8) Todos.
Limitada capacidad operativa para atender la demanda de servicios, lo cual genera lentitud en la declaración de concursos y obsolescencia de registros.	8) Todos.
Ineficaz proceso de delegación de competencias y asesoría a los jefes de recursos humanos, lo cual conlleva a un bajo nivel de posicionamiento en las OGEREH.	8) Todos.
<b>AMENAZAS</b>	<b>Dimensión asociada <sup>3</sup></b>
Políticas de gobierno restrictivas en el gasto público y disposición de plazas de personal, limitando la contratación de personal, eventual proyecto salario único a nivel de la Administración Pública y en general la efectiva prestación de servicios.	8) Todos.
Cambio de enfoque en los elementos de la gestión de empleo público, incluyendo la presentación de proyectos de ley para modificación normativa que tienda a reducir las competencias rectoras de la Dirección General de Servicio Civil.	8) Todos.
El incremento de los procesos judiciales contra la Dirección General de Servicio Civil, en virtud de la entrada en vigencia de la Reforma Procesal Laboral, así como del impulso de una reforma de empleo público.	8) Todos.
Resistencia de gremios de trabajadores ante el cambio de su status quo producto del proyecto de reforma de empleo público.	8) Todos.

Como parte de los elementos propiamente operativos, y considerando como insumos los resultados del análisis situacional y de referencia ratificados preliminarmente, se definieron Ejes y Objetivos Estratégicos según los cuales se proyectaría a la Dirección General de Servicio Civil para posicionarse en una situación deseada; entonces las estrategias de la DGSC se destacan por dos grandes ejes:

**Ejes del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 y 2025.**



El Eje 1 integra un total de 12 estrategias, las cuales apuntan al cumplimiento de ocho objetivos estratégicos, y el Eje 2 concentra 4 estrategias orientadas al cumplimiento de un único objetivo estratégico.

El detalle de las metas, objetivos y estrategias derivadas del PEI, se muestran en la tabla siguiente, transcrita literalmente del informe ADE-UPI-INF-002-2018:

**Detalle de metas de los objetivos y estrategias derivadas del PEI 2015-2018 y 2025:**

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA-PROYECTO	METAS				
			2015	2016	2017	2018	
EJE 1. MEJORA Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PLANIFICACIÓN DE RRHH	Disponer de estadísticas de empleo público que permitan la vinculación de la planificación de recursos humanos y la toma de decisiones con la planificación estratégica nacional e institucional, que finalmente redunde en una mejora de los servicios públicos.	Disponer de un sistema de información estadística que recapitule los datos disponibles y variables de gestión de recursos humanos necesarias para la planificación y desarrollo de los componentes del SIGEREH.	17%	50%	67%	100%
	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Contar con un sistema moderno de análisis ocupacional en RSC, inicialmente, que satisfaga las necesidades actuales y permita una gestión más eficiente del empleo público.	Evaluar la pertinencia y eventual rediseño de los componentes del sistema de análisis ocupacional del RSC, considerando los aspectos técnicos y normativos, promoviendo una gestión eficiente del empleo público.	Etapa 1	Etapa 2 y 3	Etapa 4	Etapa 5 y 6
				25%	50%	75%	100%

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA-PROYECTO	METAS			
			2015	2016	2017	2018
GESTIÓN DEL EMPLEO	Fortalecer la gestión de empleo público, mediante el diseño e implementación de normas y procedimientos que regulen el ingreso, movilidad y desvinculación de los funcionarios de las instituciones del Estado Costarricense.	Incurcionar en un modelo de gestión por competencias, a través de la definición del conjunto de competencias necesarias para valorar posibilidades de aplicación en el RSC.	25%	50%	75%	100%
		Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense.	0%	30%	50%	75%
		Diseño y aplicación de un Modelo y tipo de pruebas de conocimiento para evaluación de la idoneidad de los aspirantes a ingresar en el RSC.	50%	75%	94%	100%
		Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el RSC.	1000	2000	1000	1000
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	Promover una mejora en la prestación de los servicios públicos, mediante la implementación de un modelo de evaluación del rendimiento de los servidores, que incentive el buen desempeño y facilite la aplicación de medidas correctivas.	Rediseñar e implementar el modelo de evaluación del rendimiento de los servidores públicos	25%	50%	75%	100%
GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	Mejorar la competitividad salarial del RSC, de acuerdo con las capacidades económicas y presupuestarias, que permita atraer y retener a las y los mejores servidores.	Diseño y emisión de propuesta normativa que permita reorganizar los componentes del sistema de compensaciones de la Administración Pública con visión de equidad, justicia y rendimiento.	25%	50%	75%	100%
GESTIÓN DEL DESARROLLO	Contribuir a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, mediante la profesionalización del personal directivo.	Implementación de un Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo en el RSC, inicialmente, integrado con los componentes de ingreso, la evaluación y el desarrollo de carrera.	22%	44%	78%	100%
			Etapa I y II	Etapa III y IV	Etapa V, VI y VII	Etapa VII y IX

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA-PROYECTO	METAS			
			2015	2016	2017	2018
GESTIÓN RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES	Implementar un sistema informático confiable, oportuno e integrado que permita la administración de la capacitación y la formación de los servidores y servidoras del Poder Ejecutivo, así como su interacción con otros sistemas de la gestión de recursos humanos en lo que corresponda.	Implementación de un sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo, en el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil y en cada una de las Unidades de Capacitación de las Instituciones del Régimen de Servicio Civil.	--	44%	66%	100%
	Promover políticas y estrategias en materia de relaciones humanas y sociales, que propicien un ambiente de trabajo armónico y favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el RSC.	0%	25%	25%	100%
		Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el RSC.	--	--	--	50%
EJE 2. ORGANIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO.	Organizar el sistema institucional costarricense, mediante un modelo de empleo público que regule las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, y promueva la eficiencia de la administración.	Diseño de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.	25%			
		Proponer la metodología y herramientas con miras a la obtención de un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense		50%		
		Formulación de un proyecto para la implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense			75%	
		Promover el proyecto de implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense ante diversos actores sociales y de decisión política.				100%

A continuación se presentan el análisis de resultados de la revisión efectuada:

#### 4.1 Mejora y Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos.

##### 4.1.1 Planificación de Recursos Humanos:

En el caso de la dimensión de Planificación de Recursos Humanos se estableció como **objetivo estratégico**: *“Disponer de estadísticas de empleo público que permitan la vinculación de la planificación de Recursos Humanos y la toma de decisiones con la planificación estratégica nacional e institucional, que finalmente redunde en una mejora de los servicios públicos”.*

Para el cumplimiento de dicho objetivo se definió la **estrategia de**: *“Disponer de un sistema de información estadística que recapitule los datos disponibles y variables de gestión de recursos humanos necesarias para la planificación y desarrollo de los componentes del SIGEREH”.*

Como se observa, el indicador comprometido en el PEI 2015-2018, refiere al *“avance porcentual de etapas ejecutadas para el diseño del modelo de información estadística”*, habiéndose identificado las siguientes etapas en cuestión.

##### Detalle del producto, indicador comprometido para la estrategia relacionada con la dimensión de Planificación de Recursos Humanos

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
Sistema de información estadística de gestión de recursos humanos del RSC.	Avance porcentual en la cantidad de etapas ejecutadas para el diseño del modelo de información estadística.	$(\text{Cantidad de etapas ejecutadas} / \text{Cantidad de etapas programadas}) * 100$	17%	50%	67%	100%
			Etapa 1: formulación del proyecto y financiamiento del proyecto.	Etapa 2: proceso de contratación de empresa desarrolladora Etapa 3: levantado de requerimientos.	Etapa 4: Análisis, diseño y programación	Etapa 5: pruebas e implementación. Etapa 6: carga de los datos de las instituciones del RSC

En el informe ADE-UPI-INF-002-2018, se indicaba que, no existía congruencia entre la programación operativa y el indicador comprometido, lo mismo entre el indicador, las etapas comprometidas y el producto comprometido, de tal forma que se concluyó que los documentos generados cumplen con el diseño del modelo del Sistema Automatizado de Estadísticas de Empleo, no así con el *producto* comprometido, para ello era ineludible el desarrollo del sistema; en ese orden de ideas, se afirmaba que de las etapas comprometidas en el PEI, solo registraba evidencia de la formulación del proyecto y el levantamiento de requerimientos.

No obstante, mediante oficio ADE- UNIDE-OF-048-2017, de fecha 10 de julio de 2017, se informa sobre el estado de situación de este compromiso estratégico, refiriéndose entre otras consideraciones, a la integración del *Sistema Automatizado de Estadísticas de Empleo Público* en el proyecto “Sistema Automatizado para la Gestión del Empleo y Talento Humano, SAGETH- Versión 2”, también denominado SAGETH 2, inscrito en Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP) de MIDEPLAN con el código 002291; contexto en que dicha Unidad estaría ejecutando lo que sea requerido en el momento pertinente, una vez que se cuente con el financiamiento de este último proyecto.

Dicho estado de situación fue igualmente expuesto a consideración del Director General a través del oficio ADE-OF-073-2017 del 16 agosto de 2017, en donde se expuso las acciones ejecutadas en relación a este compromiso estratégico. En respuesta, mediante Oficio DG-OF-416-2017 de fecha 17 de agosto de 2017, el Director General, señor Hernán Rojas Angulo, avala la exclusión de este compromiso en el PEI 2015-2018 y 2025, con la salvedad de que, de aprobarse eventualmente el financiamiento para el desarrollo del Proyecto SAGETH 2, el Área de Desarrollo Estratégico, gestionaría las acciones correspondientes para la ejecución de este proyecto.

En síntesis, de este objetivo se logró la formulación del proyecto y la definición de un Sistema Automatizado de Estadísticas de Empleo Público que posteriormente se integró como un módulo dentro de la propuesta del Sistema Automatizado para la Gestión del Empleo y Talento Humano, SAGETH Versión 2 que alcanzó su inscripción en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP) que opera en el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, en espera de la búsqueda e inyección de recursos que pudieran avanzar con su ejecución, por lo que su avance se enmarca únicamente dentro de la primera fase incluida en el Plan Estratégico Institucional, aproximadamente un **17%** de lo programado.

#### **4.1.2 Organización del Trabajo:**

En el caso de la dimensión de Organización del Trabajo, se estableció como objetivo estratégico: *“Contar con un sistema moderno de análisis ocupacional en Régimen de Servicio Civil, inicialmente, que satisfaga las necesidades actuales y permita una gestión más eficiente del empleo público”*.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, se definieron las siguientes estrategias:

1. Evaluar la pertinencia y eventual rediseño de los componentes del sistema de análisis ocupacional del Régimen de Servicio Civil, considerando los aspectos técnicos y normativos, promoviendo una gestión eficiente del empleo público.
2. Incursionar en un modelo de gestión por competencias, a través de la definición del conjunto de competencias necesarias para valorar posibilidades de aplicación en el Régimen de Servicio Civil.

A continuación el detalle de cumplimiento de indicadores y metas asociados a las estrategias de Organización del Trabajo, derivadas del PEI 2015-2018 y 2025:

- a. Evaluar la pertinencia y eventual rediseño de los componentes del sistema de análisis ocupacional del Régimen de Servicio Civil, considerando los aspectos técnicos y normativos, promoviendo una gestión eficiente del empleo público.

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para la estrategia “Evaluar la pertinencia y eventual rediseño de los componentes del sistema de análisis ocupacional del Régimen de Servicio Civil, considerando los aspectos técnicos y normativos, promoviendo una gestión eficiente del empleo público”.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
Informe de evaluación y propuesta de rediseño de componentes del sistema clasificado de puestos del Régimen de Servicio Civil	Avance porcentual en la ejecución de actividades para la evaluación del rediseño de los componentes del sistema de análisis ocupacional del RSC.	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas} / \text{Cantidad de actividades programadas}) * 100$	25%	50%	75%	100%

Al respecto, se afirmaba en los informes anteriores, sobre la incongruencia entre la programación operativa y las metas comprometidas en el Plan Estratégico; se observaba que las acciones y actividades programadas, en su mayoría respondían a los compromisos de gestión de ajustes en los manuales de clases y especialidades para responder a las necesidades de los usuarios internos y externos, y no precisamente, a una evaluación y propuesta de rediseño de los componentes del sistema clasificado de puestos.

No obstante, como evidencia de esta acción, al finalizar el periodo, se visualiza en la carpeta compartida el Informe AOTC-UOT-INF-039-2018, sobre el Diagnóstico de resultados de la percepción actual de Directores de Área y otros funcionarios de la DGSC y representantes de la Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, sobre la estructura de clases de puestos. También se encuentra el Informe AOTC-UOT-INF-043-2018, Investigación sobre modelos de estructuras ocupacionales presentes en organismos de nivel nacional e internacional, los cuales basan su gestión del recurso humano en un modelo de gestión por competencias laborales; finalmente, se realiza un análisis comparativo de los resultados obtenidos en los Informes AOTC-UOT-INF-039-2018 y AOTC-UOT-INF-043-2018, con relación a la estructura actual de nuestras Clases de Puestos, con miras a identificar las posibles oportunidades de mejora para el diseño de Clases de Puestos en el Régimen de Servicio Civil. Producto de ello, en este último, se recomienda iniciar el análisis de diseño de la estructura de clases dada en dicho informe, en concordancia con las nuevas técnicas de análisis ocupacional y considerando las implicaciones que ésta podría tener

para con el sistema de valoración salarial de puestos en el RSC. De igual forma, se recomienda trabajar en paralelo con el diseño del Marco de Competencias Laborales para el RSC, lo cual implica la creación de los perfiles por Competencias para los grupos ocupacionales Inicial (Operativo y Calificado), Técnico y Profesional (ejecutor), y la modificación, en caso de ser requerido, del grupo Directivo, así como el diseño y aplicabilidad del Diccionario por Competencias Laborales.

Según se denota del detalle de los resultados integrados en las evidencias que el área de Organización del Trabajo y Compensaciones presenta, se derivan una valoración de diversos actores del Sistema de Recursos Humanos (SIGEREH) sobre el modelo de ocupacional vigente, así como indagación sobre el diseño de estructuras de clases y la integración del enfoque de competencias dentro de la creación de perfiles bajo dicho esquema. Desde esta perspectiva no se identifica una propuesta concreta de los componentes del sistema clasificado de puestos bajo el Régimen de Servicio Civil, por lo que partiendo que para su formulación se requería, al menos una fase investigativa, otra de análisis de datos, siguiendo con un diseño y emisión de dicha propuesta (para el período 2015-2018), podríamos derivar que su logro dentro de lo programado en el PEI alcanzó la investigación y el análisis de datos, con lo cual su avance aproximado estaría soportando un **50%** de lo planificado.

- b. Incursionar en un modelo de gestión por competencias, a través de la definición del conjunto de competencias necesarias para valorar posibilidades de aplicación en el Régimen de Servicio Civil.

Una segunda estrategia relacionada con el objetivo de la dimensión *Organización del Trabajo* es precisamente “Incursionar en un modelo de gestión por competencias [...]”, igualmente comprometida para ser ejecutada progresivamente en avance porcentual de 25% por año.

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para la estrategia “4.1.2.2. Incursionar en un modelo de gestión por competencias, a través de la definición del conjunto de competencias necesarias para valorar posibilidades de aplicación en el RSC”.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
Propuesta de Competencias aplicables en el Régimen de Servicio Civil	Avance porcentual en la ejecución de actividades para la propuesta de competencias aplicables al RSC.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	25%	50%	75%	100%

Según se detalló en el informe N° ADE-UPI-002-2016, durante el año 2015 se ejecutó la “Revisión de los principios filosóficos de un modelo de gestión por competencias”; y en el 2018, se inició un proyecto para rediseñar el Modelo de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil (RSC) a partir de un Modelo de Gestión por Competencias. En ese sentido, se investigaron instituciones, tanto públicas como privadas, de nivel nacional como internacional, que cuentan con un Modelo de Gestión por Competencias; se han determinado las competencias laborales susceptibles de uso para las instituciones del RSC, en total se consideraron 51 competencias, subdivididas en cinco grupos. Se desarrollo una encuesta de consulta de Competencias Laborales a los diferentes actores del entorno (Jerarcas, OGEREH, Academia, Sindicatos, Colegios profesionales, entre otros), con la finalidad de priorizar las competencias para consolidar cada grupo y la elaboración de un diccionario de competencias laborales para las instituciones del RSC. Adicionalmente, se participó en una capacitación con facilitadores internacionales de la CINTERFOR-OIT en materia de competencias laborales, y se coordinó una Asesoría internacional por parte del BID, la cual inicia a principios del 2019.

Hay un avance significativo en la consecución de esta estrategia, al mencionarse como productos preliminares una propuesta de una nueva estructura de clases de puestos, los perfiles de competencias laborales para la persona funcionaria pública y los grupos ocupacionales que contempla en RSC; así como la primera versión del Diccionario de Competencias laborales para el RSC. Particularmente es importante destacar que el producto final de esta estrategia definía una propuesta de competencias aplicables en el Régimen de Servicio Civil, aspecto que se logra concretar al 2019, por lo que al término del período de evaluación podemos precisar conforme las evidencias un cumplimiento del **75%**.

Para el año 2019, se incluye en el plan de trabajo, el cumplimiento del cronograma dispuesto en el proyecto de competencias laborales, donde sobresale las actividades sobre la caracterización de perfiles, por competencias, para los estratos operativo, calificado, técnico, profesional y Directores; así como, la elaboración de propuesta de las competencias que integrarán el Diccionario por Competencias; finalmente, la elaboración de una propuesta de nuevo diseño de estructura de clases o variación del sistema clasificado actual.

#### **4.1.3 Gestión del Empleo**

En el caso de la dimensión de Gestión del Empleo, se estableció como objetivo estratégico: *“Fortalecer la gestión del empleo público, mediante el diseño e implementación de normas y procedimientos que regulen el ingreso, movilidad y desvinculación de los funcionarios de las instituciones del Estado Costarricense”*.

Para el cumplimiento de dicho objetivo se definieron las siguientes estrategias:

1. Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense.
2. Diseño y aplicación de un Modelo y tipo de pruebas de conocimiento para evaluación de la idoneidad de los aspirantes a ingresar en el Régimen de Servicio Civil.
3. Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el Régimen de Servicio Civil.

A continuación el detalle de cumplimiento de indicadores y metas asociados a las estrategias de Gestión del Empleo, derivadas del PEI 2015-2018 y 2025:

- a. Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense.

En el caso de la primera estrategia, relativa al marco regulatorio de gestión del empleo, las metas de avance se encuentran enmarcadas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para el “Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense”.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS				
			2015	2016	2017	2018	2025
Marco regulatorio de gestión del empleo público.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el diseño e implementación de marco regulatorio en las instituciones del Estado Costarricense	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0%	30%	50%	75%	100%

De acuerdo con lo anterior, el Área de Reclutamiento y Selección de Personal, responsable de las estrategias relacionadas con el fortalecimiento de la gestión del empleo, debía programar aquellas acciones o actividades vinculadas o relacionadas con esta intervención.

Según registros de la UPI, mediante oficio ADE-OF-066-2017 de fecha 03 agosto 2017 se solicitó una revisión y actualización del objetivo comprometido en el PEI, con el fin de que se evaluase el grado de cumplimiento de los indicadores y metas asociadas a ésta y las restantes estrategias. Se observa que en el oficio DG-OF-442-2017 de fecha 25 de agosto de 2017, relativo a la actualización de compromisos del PEI y el POI, se reitera la motivación del oficio ADE-OF-066-2017 respecto a la revisión y actualización de los compromisos derivados del Plan Estratégico, entre estos el de “Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense”.

En esa línea, mediante Oficio ARSP-OF-1196-2017 de fecha 30 de octubre de 2017, se solicitó la intervención del Despacho para aclarar la designación de la ejecución de esta estrategia, al tiempo que plantea la solicitud para que la estrategia en cuestión sea excluida de los compromisos del AGRH, contemplados en el PEI. En respuesta, el Oficio DG-OF-555-2017 de fecha 01 de noviembre de 2017, cita textualmente: “*analizado el objetivo estratégico 3 a que hace referencia su Oficio, se deberá proceder a la inclusión de los productos que dan respuesta a las tres estrategias contenida para ese objetivo [...]*”.

Finalmente, mediante oficio ARSP-OF-1253-2017 de fecha 10 de noviembre de 2017, el Director del ARSP, informa las acciones realizadas en asociación con la estrategia:

*En el año 2015 se emitió la Resolución DG-155-2015 del 18 de setiembre de 2015, publicada en el Diario Oficial La Gaceta N° 2013 del 03 de noviembre de 2015, que aplica a todas las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, que establece regulaciones para realizar concursos internos de los puestos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil y que estén comprendidos en el Título I, Título II en sus estratos Técnico Docente, y Administrativo Docente, y en el Título IV, todos del Estatuto de Servicio Civil y sus Reglamentos, y que se efectúen con base en el Artículo 21 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, Decreto Ejecutivo N° 21 del 14 de diciembre de 1954 y sus reformas.*

*Para la implementación de dicha Resolución, se conformaron Equipos Técnicos de Coordinación (ETC), con funcionarios del Área de Reclutamiento y Selección de Personal, Área de Gestión de Recursos Humanos, Oficinas de Servicio Civil (OSC) y de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH's).*

No obstante, se indicaba que, retomando el indicador y metas comprometidas para esta estrategia, tal como se puede apreciar, no se programaron acciones o actividades operativas vinculadas al compromiso estratégico, situación que no permite la evaluación del avance porcentual en la ejecución de actividades para el diseño e implementación del marco regulatorio en las instituciones del Estado Costarricense. Incluso, según datos de la UPI, a enero de 2018 no se tenía registro de la programación de actividades operativas relacionadas a esta intervención en el POI, por lo que una vez más se instó a las autoridades competentes a revisar y actualizar este compromiso estratégico.

Ahora bien, en diciembre 2018, como cierre del POI-2018, mediante oficio ARSP-OF-1616-2018, y sobre esta estrategia, se reitera lo afirmado en oficio ARSP-OF-1253-2017, respecto a que, con la emisión, en el año 2015, de la Resolución DG-155-2018, que establece regulaciones para realizar concursos internos de los puestos cubiertos por el RSC, se estaría cumpliendo con el cometido de diseño e implementación de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense.

Al respecto se manifiesta una apreciación inadecuada del proceso de planificación, por parte de los responsables ejecutores del mismo, ya que dicha estrategia estaba establecida para realizarse por etapas en el período 2016-2018, con una finalización de la implementación en el 2025, justificándose que con la Resolución del año 2015, que regula los "concursos internos", sin que haya sido incluido en el POI del Área responsable, se logró concretar lo dispuesto en esta estrategia como un marco regulatorio de la gestión del empleo. Si hacemos un comparativo con el producto definido el cual se dirigía hacia la obtención de un marco regulador en el proceso de gestión del empleo bajo el Régimen de Servicio Civil, podemos derivar que su cumplimiento solo apunta a un subproceso del mismo, partiendo de que en él subsisten el reclutamiento, la selección, inducción y desvinculación, podemos derivar que su nivel cumplimiento según evidencias encontradas abarcan un **30%** de avance siendo que la regulación emitida aplicó para el reclutamiento y la selección.

- b. Diseño y aplicación de un Modelo y tipo de pruebas de conocimiento para evaluación de la idoneidad de los aspirantes a ingresar en el Régimen de Servicio Civil

En el caso del proyecto *“Diseño y aplicación de un Modelo y tipo de pruebas de conocimiento para evaluación de la idoneidad de los aspirantes a ingresar en el Régimen de Servicio Civil”*, el indicador comprometido se corresponde con la ejecución de las fases de la asesoría técnica resultante del Contrato suscrito por la DGSC y la Universidad de Costa Rica (UCR), con el aporte decidido del Instituto de Investigaciones Psicológicas (IIP); cuyo producto se asocia a modelo y pruebas de conocimiento con aplicación en el RSC.

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para el “Diseño y aplicación de un Modelo y tipo de pruebas de conocimiento para evaluación de la idoneidad de los aspirantes a ingresar en el Régimen de Servicio Civil”.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS				
			2015	2016	2017	2018	2025
Modelo y pruebas de conocimiento para su aplicación en el RSC-	Avance porcentual fases para el diseño del modelo y pruebas de conocimiento para su aplicación.	(Cantidad de fases ejecutadas/Cantidad de fases programadas)*100	50%	75%	94%	100%	Aplicación de pruebas a partir del año 2021

Entonces, mediante el oficio ARSP-USEEI-OF-1100-2018, se da cabal y satisfactoriamente concluida la Asesoría Técnica para la Construcción de Pruebas Estandarizadas de conocimiento para la Selección de Personal Profesional en el Régimen de Servicio Civil; según los términos de la contratación realizada con la Universidad de Costa Rica (Instituto de Investigaciones Psicológicas-IIP). Está asesoría contemplo actividades específicas desarrolladas en cuanto a los procesos para

la validación de las pruebas en términos de poder predictivo, modelos para la equiparación de puntajes y asesoría en la preparación de manuales; todo el procedimiento para la construcción, validación, aplicación y calificación y reportes a los examinadores; así como de los bancos de ítems correspondientes de las pruebas estandarizadas de conocimiento.

Así, mediante el Oficio ARSP-OF-566-2018, se le informa a la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, las acciones y actividades llevadas a cabo por parte de la DGSC y el IIP-UCR, referente a la Asesoría Técnica, que en el año 2018, tuvo por objetivo principal asesorar al equipo de la DGSC en las fases intermedias y finales de los procesos de construcción y validación de pruebas estandarizadas de conocimientos específicos en las especialidades de Arquitectura y Medicina Veterinaria, y por consiguiente se da por concluida la asesoría con el IIP-UCR, contratación que inicio desde el año 2014.

El aporte que recibió la DGSC, en este proceso, consistió en recibir los conocimientos científicos, metodológicos y técnicos, para la construcción de las tablas de especificaciones y los bancos de ítems; donde los equipos de la DGSC, se encargaron de realizar las actividades propias de cada etapa, con la orientación del IIP-UCR.

Se indica en el informe, que se logró realizar exitosamente la primera aplicación piloto para la especialidad Medicina Veterinaria, en una muestra de 118 examinados, y un instrumento de 50 ítems; así como la creación de los manuales de procedimientos para la construcción, validación, aplicación, calificación y reporte a los examinados; y los bancos de ítems correspondientes de las pruebas estandarizadas de conocimientos; de igual forma, se elaboró el documento maestro que integra todos los manuales.

Por ello, en el Informe al Presidente 2018, en relación con las Pruebas Estandarizadas de Conocimiento, se indica que se ha continuado con el desarrollo del programa para la elaboración de Pruebas Estandarizadas de Conocimiento, sin embargo, se prevé un replanteamiento del proceso que permita agilizar su desarrollo y que genere un mayor impacto a los usuarios; así como trabajar en la optimización del Proceso de Reclutamiento Abierto y Permanente, con el fin de atender las demandas de las personas interesadas, en lapsos menores.

Siguiendo con ese orden de ideas, para el año 2019, se tiene programada la estrategia de replantear el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el tema de Pruebas de Conocimiento; para ello, en el primer semestre, se tiene previsto la elaboración de un informe sobre el estado y avances logrados del proceso de creación y validación de pruebas estandarizadas de conocimiento.

Las evidencias analizadas permiten derivar en comparación con el producto definido para esta estrategia, el cual indica un Modelo y Pruebas de Conocimiento, que se ha logrado el establecimiento del modelo y un plan piloto que desarrollo pruebas de este tipo únicamente para la especialidad Medicina Veterinaria, por lo que el avance permite identificar el **50%**, siendo que aún se mantiene pendiente la elaboración de las pruebas de conocimiento comprometidas.

- c. Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el RSC

Por su parte, la estrategia denominada: *“Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el RSC”*, tiene la particularidad de contar con dos Áreas, involucradas en la ejecución de la misma, tal es el caso del Área de Carrera Docente y el Área de Reclutamiento y Selección de Personal, ambas incluyeron dentro de su programación operativa acciones asociadas a esta estrategia.

A esta estrategia se le plantea su evaluación, según producto, indicador y metas comprometidas; y que se corresponde, principalmente a "pedimentos de personal resueltos":

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para “Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense”.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS				
			2015	2016	2017	2018	2025
Pedimentos de Personal resueltos para el RSC.	Cuantificación de pedimentos de personal resueltos por año.	Cantidad de pedimentos de personal resueltos para satisfacer demanda acumulada.	1000	2000	1000	1000	--

En esa línea, tal como se observó en el informe N° ADE-UPI-002-2016, para el año 2015, el Área de Carrera Docente, se enfocó prioritariamente a la atención de concursos masivos de oferentes propiamente docentes y Administrativo Docentes, que involucraron importantes esfuerzos de sus recursos disponibles y otros aportados por el Ministerio de Educación y otras áreas de la DGSC. Por su parte, el Área de Reclutamiento y Selección de Personal, se enfocó prioritariamente a reducir, a través de acciones puntuales de corto, mediano y largo plazo, la cantidad de pedimentos, entre estas: la emisión y socialización de Resolución DG-155-2015, mediante la cual se esperaba reducir la cantidad de pedimentos de personal por medio de concursos internos, extendidos y ejecutados por las OGEREH; y se elaboró un programa de Concursos Externos para los años 2016-2018.

Durante el año 2016 y 2017 se ejecutaron actividades propias de cada Área, relacionadas con los Concursos Propiamente Docente PD-001-2016 y PD-01-2017, así como el Concurso para Personas con Discapacidad y el Concurso extraordinario de Abogados, aspectos que sin duda constituyen una referencia del esfuerzo institucional en la materia.

De acuerdo con el Informe N° ADE-UPI-007-2017 de fecha 03 de abril del 2017, relativo a “Seguimiento final del Plan Operativo Institucional 2016 del Área de Carrera Docente”, se desataca la negociación del concurso PD-01-2016 entre la comisión bipartita MEP-Carrera Docente y con la

Dirección General para la realización del Concurso Propiamente Docente en la cual se acuerdan detalles sobre el cronograma del concurso, préstamo de personal, infraestructura física y otros recursos; y la actualización del registro de elegibles para las clases docentes de especialidades artísticas “Concurso N° PD-ART-01-2016.

Lo mismo, en el caso del Informe N° ADE-UPI-014-2017 de fecha 18 de mayo del 2017, relativo a “Seguimiento final del Plan Operativo Institucional 2016 del Área de Reclutamiento y Selección de Personal”, el cual refiere los logros comunicados en el oficio GESTIÓN 358-2016 de fecha 12 de diciembre de 2016, de las 979 nóminas emitidas durante el periodo, se tramitaron con escogencia un total de 612 pedimentos de personal resueltos en puestos administrativos, adicional a éstos se tramitaron 2013 nombramientos en propiedad en puestos vacantes contemplados en el artículo 15 del Reglamento del ESC, para una cantidad de 825 de pedimentos resueltos en 64 especialidades y 67 clases de puestos; asimismo, se aprobaron 40 propuestas de concursos internos, lo que permitiría, en alguna medida, coadyuvar a solventar el problema de interinazgo dentro del Régimen y de igual forma la meta de resolución de pedimentos de personal comprometida para el periodo.

En ese orden, según consta en el Oficio ARSP-OF-051-2018 de fecha 19 de enero de 2018, respecto a la cantidad de pedimentos resueltos por diversas vías, en el año de 2017 se obtuvo la siguiente cantidad de pedimentos resueltos: 259 pedimentos de personal resueltos por la vía de concurso interno y 565 pedimentos de personal resueltos por la vía de nómina, para un total de 824 pedimentos resueltos. Estos datos incluyen puestos afectos al artículo 15 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, cuyos concursos son administrados por las OGEREH.

Finalmente, para el año 2018, sobre este tema, se logró resolver un total de 1631 Pedimentos de Personal por diversas vías: Nóminas de Elegibles, Concursos Internos, artículo 15 del RESC, reduciéndose de esta manera el número de personal interino en el Poder Ejecutivo. En aplicación a la Resolución DG-155-2015 (Concursos internos) se resolvieron 1.340 pedimentos de personal, además, 291 pedimentos de personal se solventaron por la vía de Concurso Externo.

Finalmente, en el Área de Carrera Docente, se ejecutó el Concurso N° TAD-01-2018 que permitirá la resolución de plazas vacantes en propiedad e interinas, que a futuro se vayan a necesitar en el Ministerio de Educación Pública en puestos del estrato técnico docente (Orientadores y Bibliotecólogos) y administrativo docentes (Directores de Escuela, Colegio, Asesores Supervisores, Asesores Nacionales y Regionales, entre otros). Este concurso generó la participación de 14.708 oferentes que al final representa, aproximadamente, la calificación de 90.080 ofertas de servicio del estrato técnico docente y administrativo docente.

Si hacemos una relación global de los pedimentos resueltos en el período bajo examen logramos determinar el alcance de la meta proyectada y logro programado al **100%**.

#### 4.1.4 Gestión del Rendimiento.

En el caso de la dimensión de Gestión del Rendimiento, se estableció como objetivo estratégico: *“Promover una mejora en la prestación de los servicios públicos, mediante la implementación de un modelo de evaluación del rendimiento de los servidores, que incentive el buen desempeño y facilite la aplicación de medidas correctivas”*. Para el cumplimiento de dicho objetivo se definió una única estrategia, a saber: *“Rediseñar e implementar el modelo de evaluación del rendimiento de los servidores públicos”*.

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para la estrategia *“Rediseñar e implementar el modelo de evaluación del rendimiento de los servidores públicos”*.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
Modelo de Evaluación del Rendimiento.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el rediseño e implementación del modelo de evaluación del rendimiento.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	25%	50%	75%	100%

Durante el periodo 2015-2016 se ejecutaron acciones que dieron como resultado un nuevo esquema del proceso de medición del desempeño, para los funcionarios contemplados en el Título I del Estatuto de Servicio Civil. Además, se logró desarrollar una “Guía de Aplicación para la gestión y evaluación del desempeño”, y el “diseño del instrumento de medición del proceso de evaluación del desempeño”. Por su parte, en el año 2017, el modelo planteado fue sometido a análisis por parte del Director General; y, para el 2018, se debían programar actividades relacionadas con la implementación del nuevo modelo de evaluación del rendimiento.

Es así como, en el Informe al Presidente 2018, se indica que, con el propósito de mejorar la eficiencia en el Sector Público, se desarrolló una propuesta de un Modelo de Gestión de Desempeño, orientado a realizar una medición objetiva del rendimiento de los funcionarios al incorporar parámetros cuantitativos mediante uso de indicadores que permitan la verificación de su cumplimiento en razón de los objetivos y metas establecidas, las cuales deben derivarse de políticas, planes, programas, proyectos, procesos o servicios de cada dependencia. Además el modelo incorpora la medición de comportamientos relacionados a competencias laborales.

Se afirma que dicho modelo, se ajusta a lo referido en el Capítulo VI de la Ley N° 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, mediante el cual se establece la Evaluación del Desempeño como un mecanismo de mejora continua en la Gestión Pública, y como herramienta para el desarrollo integral de los funcionarios públicos. Asimismo articula la metodología de

evaluación con las responsabilidades que tienen las jefaturas y funcionarios en el establecimiento, seguimiento y medición de metas. Se señala, además, que se están generando esfuerzos con el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) como rector del tema, para vincular dicho Modelo a los lineamientos y normativas administrativas tendentes a la unificación, simplificación y coherencia del empleo en el sector público.

En ese orden, continuando con la estrategia, se contempla en el Plan de Trabajo Anual 2019 el "Desarrollar e implementar un Modelo de Gestión del Desempeño", en donde se han definido actividades que permitan el ajustar el instrumental de Gestión del Desempeño, según lineamientos emitidos por el órgano rector y capacitar a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos del RSC sobre la aplicación del Modelo de Gestión del Desempeño. En este panorama es claro identificar que el nivel de cumplimiento de esta estrategia durante el período examinado (2015-2018) logró alcanzar un **50%** de desarrollo, pues lo referido a la implementación y demás acciones para su puesta en marcha se retoma para el año en curso.

#### 4.1.5 Gestión de la Compensación.

En el caso de la dimensión de Gestión de la Compensación, se estableció como objetivo estratégico: "Mejorar la competitividad salarial del Régimen de Servicio Civil, de acuerdo con las capacidades económicas y presupuestarias, que permita atraer y retener a las y los mejores servidores". Para el cumplimiento de dicho objetivo se definió una única estrategia: "Diseño y emisión de propuesta normativa que permita reorganizar los componentes del sistema de compensaciones de la Administración Pública con visión de equidad, justicia y rendimiento".

#### Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para el "Diseño y emisión de propuesta normativa que permita reorganizar los componentes del sistema de compensaciones de la Administración Pública con visión de equidad, justicia y rendimiento"

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
Marco Regulatorio emitido	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el diseño y emisión de normativa conducente a la reorganización de los componentes de Compensación de la Adm. Pública	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	25%	50%	75%	100%

De acuerdo con lo anterior, las acciones y actividades en los diferentes planes operativos implican una distribución progresiva de 25% por año desde el 2015 hasta el 2018, y la necesidad de establecer el total de actividades a ejecutar durante el periodo 2015-2018. Sin embargo, en las evaluaciones previas se observa la dificultad de vincular los datos disponibles con el indicador y meta comprometida, en tanto no se tenía claridad de la totalidad de actividades programadas durante el período. Si bien se observa el registro de acciones y actividades en materia de compensaciones, se reitera la poca claridad para ligar las actividades al cumplimiento de la estrategia en cuestión.

Se observa, como evidencia, el cumplimiento de la Directriz Presidencial N°23-H (art. 19) y Directriz Presidencial 070-H (art. 15), mediante la creación de un Sistema Informático de Registro de Incentivos (SIRI), para el registro de los sobresueldos de Prohibición y Dedicación Exclusiva, vigencia contractual, porcentajes percibidos y fundamento legal, ordenando esta información institucional que permite la toma de decisiones gubernamentales.

Asimismo, la programación de actividades para el diagnóstico de la situación actual en normativa de compensaciones, específicamente en materia de Carrera Profesional y en tema de Disponibilidad; sin embargo, sobre éstos se solicitó su exclusión mediante el oficio AOTC-OF-186-2017, sin embargo, no fue autorizado, en razón de que la exclusión fue solicitada posterior a las fechas programadas (Oficio DG-OF-645-2017). Para el año 2018, no se contempla esta estrategia, más sin embargo, se indica que, a pesar de realizarse los informes respectivos, por una cuestión política, no se aprobaron.

Finalmente, se señala como un logro de esta estrategia, la promulgación de la Resolución DG-011-2016, de conformidad con el Decreto Ejecutivo N° 39202-MTSS-H, mediante la cual se dispuso incrementar escalonadamente el porcentaje por concepto de salario escolar; no obstante, es un producto que no se encuentra identificado dentro de las actividades programadas en el POI respectivo. En este contexto considerando el objetivo estratégico y la estrategia para su alcance podemos obtener en comparación con las evidencias facilitadas y habilitadas en los registros electrónicos en operación, que la mejora de la competitividad salarial que permita la atracción y retención de personas con las competencias requeridas para el servicio público bajo el Régimen de Servicio Civil, no es un efecto visible y claramente logrado, aún con las reformas planteadas en materia de registro de información salarial (SIRI), diagnóstico sobre normativa vigente (Carrera Profesional y Disponibilidad), aspectos que distan del propósito tácito y expuesto en el PEI-2015-2018 y 2025, por lo que haciendo un balance de los productos evidenciados con respecto a lo planificado el alcance no se logró.

#### 4.1.6 Gestión del Desarrollo del Talento Humano.

En el caso de la dimensión de Gestión del Desarrollo del Talento Humano, se estableció como objetivo estratégico: *“Contribuir a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, mediante la profesionalización del personal directivo”*. Para el cumplimiento de dicho objetivo se definieron inicialmente dos estrategias (implementación de un modelo y un programa modular de capacitación), que finalmente fueron fusionadas en lo que se denominó Proyecto de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva (PFFPD), quedando así una única estrategia: *“Implementación de un Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo en el Régimen de Servicio Civil, inicialmente, integrado con los componentes de ingreso, la evaluación y el desarrollo de carrera”*. En la siguiente tabla, se presenta el detalle del indicador y metas comprometidas en el PEI 2015-2018 y 2025.

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para el “Implementación de un Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo en el Régimen de Servicio Civil”.**

PRODUCTO (S)	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
<p><u>Etapa I:</u> Diseño del Modelo,</p> <p><u>Etapa II:</u> Establecimiento de una Política de fortalecimiento del personal directivo en el RSC,</p> <p><u>Etapa III:</u> Diseño de perfiles de capacidades del personal directivo,</p> <p><u>Etapa IV:</u> Diseño de Esquema de Reclutamiento y Selección para Directivos,</p> <p><u>Etapa V:</u> Ajuste de las clases de puestos Directivos que así lo requieran,</p> <p><u>Etapa VI:</u> Rediseño del modelo de evaluación del desempeño para directivos,</p> <p><u>Etapa VII:</u> Diseño detallado del Programa de Capacitación Modular para Directivos.</p> <p><u>Etapa VIII:</u> Ejecución del Programa de Capacitación Modular para Directivos de manera paulatina hasta cubrir población meta, y</p> <p><u>Etapa IX:</u> Inicio de Evaluación del Programa de Capacitación Modular para Directivos de manera permanente hasta cubrir la totalidad de la población meta.</p>	<p>Porcentaje de etapas ejecutadas para el Diseño de un Modelo de Carrera Funcionarial directiva y Programa Modular de Capacitación en relación con etapas programadas para el periodo 2015-2018.</p>	<p>(Cantidad de etapas ejecutadas/Cantidad de etapas programadas)*100</p>	<p>22%</p> <p>Etapa I y II</p>	<p>44%</p> <p>Etapa III y IV</p>	<p>78%</p> <p>Etapa V, VI y VII</p>	<p>100%</p> <p>Etapa VIII y IX</p>

Este compromiso está conformado por nueve etapas a saber: I y II en el 2015, III y IV en 2016, V, VI y VII en 2017 y las restantes (VIII y IX) en el 2018:

- I Etapa: Diseño del Modelo,
- II Etapa: Establecimiento de una Política de fortalecimiento del personal directivo en el RSC,
- III Etapa: Diseño de perfiles de capacidades del personal directivo,
- IV Etapa: Diseño de Esquema de Reclutamiento y Selección para Directivos,
- V Etapa: Ajuste de las clases de puestos Directivos que así lo requieran,
- VI Etapa: Rediseño del modelo de evaluación del desempeño para directivos,
- VII Etapa: Diseño detallado del Programa de Capacitación Modular para Directivos,
- VIII Etapa: Ejecución del Programa de Capacitación Modular para Directivos de manera paulatina hasta cubrir población meta, y
- IX Etapa: Inicio de Evaluación del Programa de Capacitación Modular para Directivos de manera permanente hasta cubrir la totalidad de la población meta.

En los diferentes planes operativos, se han programado y evaluado el cumplimiento y ejecución de las acciones y actividades operativas relacionadas a cada una de las etapas comprometidas por las Áreas responsables de su gestión, mostrando así un registro de evidencias en relación a este compromiso estratégico, el cual se establece del esfuerzo conjunto de las Áreas involucradas en los componentes de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento y gestión del desarrollo, y la coordinación a cargo del Área de Desarrollo Estratégico.

Tal como se ha venido observando en los diferentes Informes, en lo que respecta al apartado programático (productos, indicadores, metas), para la ejecución del proyecto se constituyó un equipo de Técnico y un equipo Directivo. Dicha estructura de trabajo, se enfocó prioritariamente en la articulación, revisión y aprobación de los productos comprometidos:

1. Modelo de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva, disponible en sitio web de la DG: <http://www.dgsc.go.cr/sitio4/documentos/desarrollo/MODELO%20FFPD-RSC.pdf>
2. Política de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva, N° PE-1-PO-001-2016, igualmente disponible en sitio web de la DG: <http://www.dgsc.go.cr/sitio4/documentos/transparencia/Politica%20Fortalecimiento%20de%20la%20Funcion%20Directiva.pdf>
3. En relación a la etapa II del PFFPD, relativa al “Diseño de perfiles de capacidades del personal directivo para los Títulos I, II y IV”, por parte del Área de Organización del Trabajo y Compensaciones, se emitieron los siguientes informes de referencia:
  - Informe N° SI-I-018-2016 "Construcción teórica- metodológica sobre los perfiles Directivos", en el que se tratan enfoques del abordaje de perfiles en diferentes países,

conceptualización y definiciones de capacidades, competencias y habilidades por parte de autores en la materia.

- Informe N° SI-I-022-2016 "Orientación teórica y tipología de perfiles directivos adoptados", referido a la estructura y contenidos de los perfiles del RSC, con el que se concreta la utilización de dos perfiles -profesional y gerencial-, y se puntualiza la estructura y contenidos de ambos.
  - Informe N° SI-I-033-2016 "Propuesta de perfiles de capacidades para el personal directivo del Régimen de Servicio Civil", que incorporó una consulta para validar y priorizar las competencias ante actores internos como externos al ámbito de acción de esta DGSC: Colegio profesionales, sindicatos, academia, empleadores del sector privado, jefes de recursos humanos del RSC, y jercas institucionales del RSC.
4. El aporte del Área de Reclutamiento y Selección de Personal, en el establecimiento de un Modelo de Reclutamiento y Selección para el Personal Directivo, desde una perspectiva de capacidades y competencias directivas, en específico, la propuesta de un esquema de Reclutamiento y Selección para personal Directivo para los puestos contenidos en los Títulos I, II y IV del ESC, teniéndose como referencia los siguientes informes:
- Informe N° ARSP-023-2016 "Análisis comparativo diagnóstico entre el perfil Directivo diseñado como parte del Proyecto de Fortalecimiento Directivo y el perfil utilizado para el esquema de Reclutamiento y Selección de Personal para el Régimen de Servicio Civil", vigente, en específico el perfil de competencias del funcionario público del RSC<sup>1</sup>, teniéndose como resultado de dicha comparación, 10 competencias con factores en común, 14 con alguna divergencia y 5 exclusivas de los perfiles directivos.
  - Informe N° ARSP-030-2016 "Informe sobre la investigación realizada en el ámbito nacional e internacional sobre los esquemas de selección utilizados para el reclutamiento y selección en general y para los puestos de nivel directivo", en el que se consideraron las experiencias en países de América y Europa, sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección y las últimas tendencias utilizadas, tanto en empresas privadas, empresas de consultoría en Recursos Humanos y Selección, empresas e instituciones estatales nacionales e internacionales, además se consideraron las directrices emanadas desde organismos internacionales como la OCDE.
  - Informe N° ARSP-032-2016 "Propuesta de Esquema para el Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal con enfoque teórico -conceptual por competencias laborales para la evaluación de capacidades definidas para puestos de nivel directivo en el Régimen de Servicio Civil -Producto III Etapa IV Proyecto de Fortalecimiento Directivo", en donde se expone el Esquema de Reclutamiento y Selección para el personal directivo, el enfoque de competencias laborales adoptado, los criterios y componentes

---

<sup>1</sup> Aguilar J. y Fonseca E. (2010) perfil de competencias del funcionario público del RSC.

por abordar en el Esquema de RyS, así como las fases aplicable para puestos de nivel directivo que se resuelvan por carrera administrativa o por concurso externo.

5. Del mismo modo, se ejecutó la revisión de las clases anchas e institucionales consideradas en el Modelo<sup>2</sup>, aspecto que determinó la inclusión en el Modelo de las nuevas clases de puesto, acción que no generó impacto en la definición de los perfiles de directivos de nivel profesional y gerencial ya establecidos, procediéndose con la actualización del documento del Modelo, así como el ajuste de las clases de puestos Directivos que así lo requerían, emitiéndose dos resoluciones:
  - Resolución DG-121-2017 de fecha 04 de setiembre de 2017, que modifica el Manual de Clases Anchas del RSC, con el fin de actualizar las descripciones y especificaciones de las clases consideradas en el proyecto (título I y IV), en sus factores de: actividades o tareas, responsabilidades por funciones, responsabilidades por relaciones de trabajo y características personales (habilidades y actitudes); para ajustarlos a los perfiles directivos del estrato profesional y gerencial.
  - Resolución DG-186-2017 de fecha 29 de noviembre de 2017, que modifica el Manual Descriptivo de Clases Docentes, para que se sustituya íntegramente los apartados de las clases consideradas en el proyecto (título II) en supervisión ejercida, características personales, naturaleza del trabajo, tareas, por relaciones de trabajo y responsabilidad por funciones.
6. Por su parte, el rediseño del modelo de evaluación del desempeño para directivos, entre otras consideraciones, fue oportunamente revisado y articulado con los restantes componentes del proyecto, de forma tal que como parte de los componentes del modelo, se definió una priorización de las competencias a evaluar, dando a conocer los formularios y guías relacionadas, detalladas en el Informe de resultados N° ETFD-GD-001-2017 “Modelo de gestión del desempeño del personal función directiva profesional del régimen de servicio civil”.
7. Finalmente, por parte del CECADES se emitieron dos informes: Informe N° CCD-I-004-2017 “Detección de Prioridades de Capacitación para el desarrollo de Competencias Directivas en Régimen de Servicio Civil Costarricense 2016-2017”, acción comprendida en la Etapa VII del proyecto, insumo fundamental para la propuesta de un segundo Informe N° CCD-I-006-2017 “Programa Modular de Capacitación para Directivos para el fortalecimiento de las competencias directivas en la función pública costarricense”, ambos disponibles en el campus virtual del CECADES: [https://docs.google.com/document/d/1oObr3Q0ViqIGRFMu00-kck3SRkU\\_5rU201jj9z5LABY/edit](https://docs.google.com/document/d/1oObr3Q0ViqIGRFMu00-kck3SRkU_5rU201jj9z5LABY/edit)

<sup>2</sup> Informe SI-I-009-2017 de fecha 28 de marzo de 2017 “Revisión de las clases anchas e institucionales que deben ser consideradas en el Modelo “Fortalecimiento del Personal Directivo del Régimen de Servicio Civil”.

Adicional a los productos comprometidos, se creó el Manual de Orientación a Directivos Públicos, que forma parte del Programa Modular para el Fortalecimiento Directivo en la Función Pública, con base al desarrollo del Módulo I denominado: **“Entorno político administrativo y normativo de la función directiva”**, así como una hoja de ruta para la capacitación de Puestos Gerenciales y Profesionales Jefe; esta segunda como propuesta para la capacitación a la población meta a partir del año 2019.

Lo anterior, denota el cumplimiento de las metas comprometidas para este proyecto, en específico las etapas I, II, III, IV, V, VI, VII y VIII, para el Diseño de un Modelo de Carrera Funcionarial directiva y Programa Modular de Capacitación en relación con etapas programadas para el periodo 2015-2018, ante lo cual se refleja un 100% de cumplimiento de las estrategias definidas en este objetivo y las metas programadas durante el período planificado.

Finalmente, para el año 2019, se tiene en el PTA, la implementación del programa modular de capacitación para el Fortalecimiento del Liderazgo Directivo (todos los módulos).

#### **4.1.6.1 Implementación de un sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo, en el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil y en cada una de las Unidades de Capacitación de las Instituciones del Régimen de Servicio Civil.**

Siempre sobre el Eje 1 y la dimensión de Gestión del Desarrollo del Talento Humano, conforme los Oficios CCD-O-362-2016 y DG-323-2016 de fecha 31 de mayo y 20 de junio de 2016, respectivamente; se incorporó en el PEI el proyecto denominado *“Sistema de Información de Capacitación y Formación”* (SINCAF); producto de una alianza de cooperación con la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC) del Ministerio de Hacienda.

Vale citar entonces, la inclusión de un nuevo objetivo estratégico: *“Implementar un sistema informático confiable, oportuno e integrado que permita la administración de la capacitación y la formación de los servidores y servidoras del Poder Ejecutivo, así como su interacción con otros sistemas de la gestión de recursos humanos en lo que corresponda”*.

De acuerdo con el Oficio DG-323-2016, el proyecto citado se incorporó dentro del plan estratégico con el siguiente detalle:

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para la “Implementación de un sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo, en el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil y en cada una de las Unidades de Capacitación de las Instituciones del Régimen de Servicio Civil”**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
Sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo de los servidores del Régimen de Servicio Civil, en el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil.	Porcentaje de fases ejecutadas para la Implementación de un sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo, en el CECADES de la DGSC	(Cantidad de fases ejecutadas/Cantidad de fases planeadas)*100	--	44% Fase I, II, III y IV	66% Fases V y VI	100% Fases VII, VIII y IX

Al respecto, la indicación de las fases comprometidas:

- Fase I: Entendimiento de los requerimientos.
- Fase II: Análisis y Diseño preliminar de la arquitectura.
- Fase III: Implementación del Ambiente de Desarrollo y Pruebas.
- Fase IV: Diseño del sistema
- Fase V: Desarrollo del sistema
- Fase VI: Pruebas funcionales del sistema
- Fase VII: Tareas de pre-implementación del sistema
- Fase VIII: Implementación del sistema en Producción
- Fase IX: Puesta en marcha del sistema.

Según datos del Informe ADE-UPI-006-2017, relativo al seguimiento final del POI 2016 de CECADES, el registro de inclusión de 5 acciones operativas relacionadas con este proyecto, las cuales se ejecutaron en tiempo, lo que constituye un 100% de eficacia asociada. Como parte de logros del período se cita la finalización de cuatro fases e implementación actualmente de una, del sistema automatizado que soporta la gestión de la capacitación y el desarrollo en el Régimen de Servicio Civil, en el CECADES y en cada una de las Unidades de Capacitación de las instituciones del RSC, a saber: • Fase I: Entendimiento de los requerimientos • Fase II: Análisis y Diseño preliminar de la arquitectura • Fase III: Implementación del Ambiente de Desarrollo y Pruebas • Fase V: Desarrollo del sistema (En ejecución).

Además, de acuerdo al Informe Ejecutivo de avance del proyecto N° SINCAF DAP-MAP-FOR-017 de fecha 30 de noviembre del 2016, los logros del año fueron los siguientes: 1) Entendimientos de requerimientos, 2) Presentación de requerimientos pendientes, 3) Análisis y diseño preliminar de la arquitectura, 4) Implementación del ambiente de desarrollo de pruebas.

Por su parte, en el POI 2017 se comprometió en 1 actividad: Desarrollar el sistema automatizado (aplicaciones informáticas). De acuerdo con el Oficio CCD-OF-663-2017 del 04 de diciembre del 2017 la Directora Ejecutiva del CECADES, reporta el levantamiento de todos los requerimientos funcionales que se espera se desarrollen al sistema automatizado, que contiene las fases de: diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), plan institucional de capacitación (PIC), ejecución de actividades de capacitación (FOCAP), seguimiento y evaluación de las actividades, trámite de becas, contratos de estudio y de capacitación, así como el refrendo de certificados, el registro de la información de infraestructura y equipo de las instituciones para la capacitación, el registro de facilitadores, y la obtención de estadísticas de capacitación; por su parte, indica que la Comisión Coordinadora de la Administración Financiera (CCAF) resolvió que la DTIC del Ministerio de Hacienda, desarrolle el SINCAF el cual se encuentra en etapa de requerimientos y definición del cronograma, esperando así que en el 2018 se pueda contar con dicho sistema.

No obstante, se observa que, mediante Oficio CCD-OF-690-2018 18, se solicitó al Despacho de la Dirección General, la exclusión de dicho compromiso del PEI, justificando que, desde el año 2016 el CECADES ha coordinado, las diferentes acciones necesarias para el desarrollo del sistema, principalmente en lo relacionado con la definición y aclaración de los requerimientos del mismo, tomando en consideración los formularios existentes, la realidad institucional, así como el aporte de los expertos funcionales, y el Ministerio de Hacienda, como responsable del desarrollo informático del Sistema, ha comunicado que ha dado prioridad a la atención de otras acciones; la prioridad de dicha cartera era la migración de los sistemas y servicios hacendarios, por lo que el desarrollo del sistema quedó relegado; por lo que se solicitó la exclusión del POI; la cual es recomendada al Despacho de la Dirección General mediante oficio ADE-OF-058-2018 del 16 de octubre 2018 quien a su vez comunica tal recomendación avalando la acción solicitada.

#### **4.1.7 Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.**

En el caso de la dimensión de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, se estableció como objetivo estratégico: *“Promover políticas y estrategias en materia de relaciones humanas y sociales, que propicien un ambiente de trabajo armónico y favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales”*.

Para el cumplimiento de dicho objetivo se definieron las siguientes estrategias:

1. Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el Régimen de Servicio Civil.
2. Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el Régimen de Servicio Civil.

En el caso de la primera estrategia, relativa al Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales, las metas de avance se encontraban enmarcadas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para el “Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense”.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS				
			2015	2016	2017	2018	2025
Diagnóstico y planes de acción sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el RSC.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el desarrollo de un Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el RSC.	(Cantidad de etapas ejecutadas/Cantidad de etapas programadas)*100	--	25%	25%	100%	--

Para su cumplimiento se realizó una investigación con la finalidad de obtener el diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el Régimen de Servicio Civil. Como metodología se elaboró un cuestionario *on-line*, denominado “*Diagnóstico sobre la Implementación de las Políticas de Relaciones Humanas y Sociales para el Régimen de Servicio Civil*”, que permitiera una medición de la implementación de las Políticas de Relaciones Humanas Sociales en cada una de las instituciones que se encuentran dentro del Régimen de Servicio Civil; se envía por correo electrónico a cada uno de los 46 jefes de Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) de las instituciones bajo el ámbito del Estatuto de Servicio Civil; consecuentemente, las diferentes OGEREH dan respuesta al cuestionario, y de las 46 Instituciones se tuvo respuesta positiva de 44; y se procede con la revisión, procesamiento, integración y análisis de los resultados remitidos y se elaboraron las tablas y gráficos respectivos.

Los resultados se plasman en el informe AGRH-INF-004-2018, que realiza el “*Diagnóstico sobre la implementación de las Políticas de Relaciones Humanas y Sociales, establecidas en la Resolución DG-315-2011 y en el Artículo 139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil*”; y se recomienda que una vez avalado, se procede con la propuesta de las políticas, estrategias, instrumentos, directrices y otras normas técnicas que permitan el desarrollo y consolidación del Proceso de Relaciones Humanas y Sociales en las OGEREH.

Así, finalmente, mediante el Oficio AGRH-OF-232-2018, del 20 de diciembre 2018, se plantea la Política de Relaciones Humanas y Sociales, que incorpora una Propuesta del Marco Normativo para la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, y una propuesta del Sistema de Gestión de la Eficiencia, que incorporaría modificaciones al Reglamento del Estatuto de Servicio Civil.

No obstante, está pendiente, la revisión, validación y aprobación final de las propuestas, su transferencia y evaluación, lo que permitirían el desarrollo y consolidación del proceso de relaciones humanas y sociales en las OGEREH; lo que debería realizarse en el año 2019, sin embargo, no se visualiza en el PTA-2019. Es así como al hacer un comparativo entre la estrategia y productos programados es posible identificar el cumplimiento del resultado respecto al diagnóstico ejecutado y planes de acción formulados y propuestos cuya aprobación no se concretó, por lo que su avance logró el **100%** según lo planificado y evidencias presentadas.

En el caso del “Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el Régimen de Servicio Civil”, se tiene la siguiente situación:

**Detalle del indicador y metas del PEI 2015-2018 y 2025 para el “Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el Régimen de Servicio Civil”.**

PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS				
			2015	2016	2017	2018	2025
Instrumento de medición de clima organizacional en el RSC:	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el RSC.	$(\text{Cantidad de etapas ejecutadas}/\text{Cantidad de etapas programadas}) * 100$	--	--	--	50%	--
	Porcentaje de instituciones del RSC que aplican el instrumento de medición de clima organizacional.	$(\text{Cantidad de instituciones del RSC que aplican el instrumento de medición de clima organizacional}/\text{Cantidad de instituciones del RSC}) * 100$	--	--	--	--	100%

Sin embargo, se solicitó la exclusión del compromiso del PEI, al respecto, la Dirección General, mediante DG-OF-490-2017, no avala la exclusión de la intervención, en su lugar, señaló, se requiere una propuesta de ajuste en las metas comprometidas, según el plazo estimado para su debida ejecución, variables que deberán formar parte de la programación operativa correspondiente.

Al respecto, mediante AGRH-OF-113-2017 de fecha 20 de noviembre de 2017, se solicita un ajuste de las metas comprometidas según los siguientes términos:

ESATRATEGIA	PRODUCTO	INDICADOR	FORMULA	METAS		
				2018	2019	2025
Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el Régimen de Servicio Civil.	Instrumento de medición de clima organizacional en el RSC:	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el RSC.	$(\text{Cantidad de etapas ejecutadas} / \text{Cantidad de etapas programadas}) * 100$	50%	50%	--
		Porcentaje de instituciones del RSC que aplican el instrumento de medición de clima organizacional.	$(\text{Cantidad de instituciones del RSC que aplican el instrumento de medición de clima organizacional} / \text{Cantidad de instituciones del RSC}) * 100$		20%	100%

Al respecto, mediante oficio DG-OF-657-2017 de fecha 19 de diciembre de 2017, se plantea y aprueba un ajuste integral de los porcentajes de avance en la ejecución de actividades correspondientes, con una proyección al año 2025, con la salvedad, de que el Área de Desarrollo Estratégico, particularmente la Unidad de Planificación Institucional, tendrá registro de los compromisos que superan el año 2018, tal es el caso de la intervención en cuestión y los indicadores comprometidos, y que en aras de la continuidad, formarán parte de los compromisos del próximo plan estratégico institucional, cuyo proceso de formulación se programó a partir del año 2018.

Así, mediante el Informe AGRH-UFT-INF-007-2018, se plasma los resultados del estudio sobre la "Situación actual de las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil en cuanto al tema de Clima Organizacional". Que contempla una revisión documental sobre el tema de Clima Organizacional, y el trabajo de campo sobre la recolección de información en las instituciones que cuentan con un modelo de Clima Organizacional, sean instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil o instituciones del Estado.

Se observa como pendiente la propuesta del instrumento, su revisión y aprobación; su validación e implementación y transferencia; así como la evaluación de los resultados una vez aplicado el instrumento; aspectos que debieron haberse incorporado en el PTA 2019, sin embargo, no se observa su incorporación. Al respecto, se nos indica que la estrategia del Instrumento de Clima Organizacional no se incluyó en el PTA 2019, debido a que según las prioridades definidas por el Despacho la misma no fue contemplada y además en su lugar se asignó la estrategia de la Medición de la Gestión de las OGEREH, la cual demanda tiempo, incluso se desarrolla hasta fin del año en curso. En este sentido se logra establecer que el avance y cumplimiento de esta estrategia, considerando la fase de diagnóstico ejecutada y lo pendiente de ejecución relacionado con el desarrollo de un instrumento e implementación del mismo, deriva en un **33%**.

## 4.2 Organización del Empleo Público.

El Eje 2 concentra un único objetivo estratégico orientado hacia la *“Organización del sistema institucional costarricense de empleo público que regula las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, con el propósito de promover la eficiencia de la Administración”*.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, inicialmente se definieron las siguientes estrategias:

1. Diseño de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.
2. Proponer un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense.
3. Propiciar los recursos necesarios para continuar con el ejercicio de la rectoría dentro de un modelo de empleo público integrado en el Estado Costarricense.
4. Presentación oportuna de la estructura organizacional de la DGSC, ajustándola a las necesidades de la organización del modelo de empleo público integrado.

No obstante, conforme se presentaron variaciones de algunos supuestos delimitados para esta iniciativa en el POI registrado en el Sistema de Formulación de Presupuesto que mantiene los compromisos ante la DGPN del Ministerio de Hacienda, se efectuaron ajustes al Eje 2 del PEI, en específico la delimitación de sus *“estrategias o proyectos”*, productos, indicadores y metas comprometidas para el período 2015-2018, constituyéndose las estrategias en las cuatro etapas de lo que se conceptualizó como un proyecto, denominado *“Organización del Empleo Público Costarricense”*, con el siguiente detalle:

1. Etapa 1: Propuesta de un nuevo Modelo de Empleo Público en el Estado Costarricense.
2. Etapa 2: Proponer la metodología y herramientas con miras a la obtención de un marco normativo y técnico para integrar la gestión del empleo público de las instituciones del Estado costarricense.
3. Etapa 3: Formulación de un Proyecto para la implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense.
4. Etapa 4: Promover el proyecto de implementación del Modelo de Empleo Público en el Estado Costarricense ante diversos actores sociales y de decisión política.

Dichas etapas presentan una relación predecesora entre sí, tal como se muestra en la siguiente tabla, su ejecución desde el 2015 hasta el 2018:

**Detalle de los indicadores y metas de las estrategias derivadas del  
Eje 2 del PEI 2015-2018 y 2025**

ESTRATEGIA-PROYECTO (ETAPA)	INDICADOR	FORMULA	METAS			
			2015	2016	2017	2018
Propuesta de un nuevo Modelo de Empleo Público en el Estado Costarricense	Porcentaje de etapas ejecutadas para la Organización del Empleo Público Costarricense en relación con etapas programadas para el periodo 2015-2018.	Cantidad de etapas ejecutadas / cantidad de etapas programadas para periodo 2015-2018	25%			
Proponer la metodología y herramientas con miras a la obtención de un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense	Porcentaje de etapas ejecutadas para la Organización del Empleo Público Costarricense en relación con etapas programadas para el periodo 2015-2018.	Cantidad de etapas ejecutadas / cantidad de etapas programadas para periodo 2015-2018		50%		
Formulación de un proyecto para la implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense	Porcentaje de etapas ejecutadas para la Organización del Empleo Público Costarricense en relación con etapas programadas para el periodo 2015-2018.	Cantidad de etapas ejecutadas / cantidad de etapas programadas para periodo 2015-2018			75%	
Promover el proyecto de implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense ante diversos actores sociales y de decisión política.	Porcentaje de etapas ejecutadas para la Organización del Empleo Público Costarricense en relación con etapas programadas para el periodo 2015-2018.	Cantidad de etapas ejecutadas / cantidad de etapas programadas para periodo 2015-2018				100%

A continuación se exponen los resultados y avance documentados según cada etapa:

**4.2.1 Diseño de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.**

De acuerdo con el Informe N° ADE-UPI-002-2016, correspondiente a la evaluación del período 2015, durante dicho período se ejecutaron acciones puntuales para el diseño y promoción de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.

Entre las acciones ejecutadas se destaca una Ronda de Análisis a través del Mecanismo de Cooperación Interamericana para la Gestión Pública Efectiva (MECIGEP) de la Organización de Estados Americanos (OEA), cuyo informe se encuentra disponible en la en la página web de la OEA, en el siguiente enlace:

[http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/pubs/Informe\\_Final\\_MECIGEP\\_Costa\\_Rica.pdf](http://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/pubs/Informe_Final_MECIGEP_Costa_Rica.pdf)

De Igual forma, se desarrolló un Seminario Internacional sobre el Modelo de Empleo Público Costarricense: “Hacia un Estado más integrado y eficiente”, en el que participaron nueve instituciones nacionales y cinco internacionales, un espacio de reflexión y análisis sobre el estado de situación del Empleo Público en Costa Rica, tendencias y soluciones.

En correspondencia con estas acciones, se formuló una propuesta de innovación integral al sistema de empleo público en el Estado Costarricense, considerando la factibilidad de homologación de las estructuras ocupacionales, normativas y procedimientos vigentes como lo plantea el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, propuesta que se plasma en el informe N° ADE-UPI-009 “Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense”, disponible en el sitio web:

<http://www.dgsc.go.cr/sitio5/documentos/desarrollo/Modelo%20de%20empleo%20p%C3%BAblico%20integrado%20en%20el%20Estado%20costarricense.pdf>.

#### **4.2.2 Proponer la metodología y herramientas con miras a la obtención de un marco normativo y técnico para integrar la gestión del empleo público de las instituciones del Estado costarricense.**

Por su parte, en lo que refiere a la Etapa II: “Proponer la metodología y herramientas con miras a la obtención de un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense”, su operacionalización en el POI 2016 registra un total de 6 acciones operativas, de las cuales 4 se ejecutaron en tiempo y 2 se reprogramaron para ser retomadas en el 2017<sup>3</sup>, equivalente a un 100% eficacia operativa.<sup>4</sup>

De acuerdo con dicha programación, se tiene registro de la determinación de una muestra de instituciones públicas para la ejecución de trabajo de campo relacionado con la obtención de

---

<sup>3</sup> Mediante Oficio DG-617-2016 de fecha 02 de noviembre de 2016, se avala la reprogramación de las siguientes acciones: a) Ejecución del plan de trabajo para la recopilación de datos e información del empleo público en la muestra de instituciones públicas, y b) Análisis integral de datos e información del empleo público recopilada a partir del estudio focalizado; para que éstas fuesen retomadas en la programación del año 2017.

<sup>4</sup> Tal como se observó en el oficio ADE-083-2016 de fecha 21 octubre de 2016, la reprogramación de acciones en el POI 2016 relacionadas a dicha etapa, representa una afectación del porcentaje de avance reportado en el Informe de Seguimiento Presupuestario I semestre 2016.

diferencias, similitudes y mejores prácticas en materia de empleo público (Informe ADE-UNIDE-002-2015 “Fundamento teórico para el establecimiento de un modelo de empleo público y determinación de una muestra significativa de instituciones representativas del empleo público costarricense”), así como herramientas de Excel aplicables para la recopilación de datos e información de empleo público a la muestra de instituciones públicas.

En esa línea, se dio la conformación de una comisión y establecimiento de un cronograma de trabajo para la investigación práctica de identificación de similitudes y diferencias reguladoras del empleo público en un grupo focalizado de instituciones públicas que concentran el 80% de dicho empleo, ejecución que como se indicó fue oportunamente reprogramada para el año 2017 con miras a lograr la sensibilización del Componente Político Superior de esta Dirección General.

Se mantuvo así el compromiso de “elaboración de la propuesta para la construcción de un marco normativo y técnico para la integración de la gestión del empleo público de las instituciones del Estado costarricense”, a partir del cual se planteó un borrador de "Directriz Presidencial" que integra la filosofía y contenido del Modelo Integral de Empleo Público en el Estado Costarricense", con el cual se pretendió, en alguna medida, generar una respuesta de la Administración Solís-Rivera al tema de Empleo Público y su inminente necesidad de ordenamiento estandarizado, pero a la vez incluyendo las particularidades de los esquemas de Gestión de Talento Humano en el Estado, específicamente en el Poder Ejecutivo.

Mediante Oficio ADE 110-2016 de fecha 12 de diciembre, relacionado con cierre de la etapa II, es que la propuesta de Directriz Presidencial dirigida al sector público “*Sobre la Eficiencia, Eficacia y Transparencia en la Gestión Recursos Humanos de la Administración Pública*”, fue remitida al Despacho de la Dirección General para que a través de esta instancia fuese elevada como una iniciativa ante el Despacho del Ministro de la Presidencia con el fin de que la Administración emitiera la Directriz elaborada al efecto como una alternativa para brindar respuesta a la necesidad nacional de estandarizar los sistemas de gestión de recursos humanos operantes en nuestra realidad país.

#### **4.2.3 Etapa 3: Formulación de un Proyecto para la implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense.**

Acorde con la indicación del oficio DG-161-2017 de fecha 06 de abril de 2017, se refiere la ejecución de las dos actividades operativas comprometidas en el POI 2017 en relación a la etapa 3 del este proyecto, a saber:

1. Redactar una propuesta de proyecto de Ley con miras a la implementación del Modelo de Empleo Público Integrado en el Estado costarricense.
2. Participar en sesiones de coordinación con diversos actores sociales y de decisión política con miras a la promoción e implementación del Modelo de Empleo Público Integrado en el Estado costarricense.

Al respecto, se refieren los logros señalados en el Informe ADE-UPI-002-2017 “Insumo del Informe semestral de seguimiento presupuestal 2017”:

1. La asistencia, asesoría y acompañamiento del Director General en la presentación, promoción y divulgación del “Modelo de Empleo Público Integrado en el Estado costarricense”, ante diferentes actores y espacios de interés.
2. Activa participación institucional en equipo de trabajo interinstitucional y político de alto nivel, responsable de redactar una propuesta de proyecto de Ley con miras a la implementación del Modelo de Empleo Público Integrado en el Estado costarricense.
3. La versión final del borrador de proyecto de Ley titulado: “Creación del Sistema Nacional de Empleo Público”.
4. Así también, el reconocimiento de un posicionamiento técnico de la DGSC en la solución de una problemática país, a partir de un enfoque de modelo integrado, lo que sin duda requiere reforzamiento en la agresividad de las iniciativas que desde el enfoque de gestión de recursos humanos deben privar en la problemática institucional.

Con ello se denota el cumplimiento de las actividades programadas, en tanto se tiene registro de un borrador final del proyecto de Ley de creación del Sistema Nacional de Empleo Público, el cual es resultado de la promoción y participación de sesiones de coordinación de esta DGSC con diversos actores sociales y de decisión política involucrados en el tema.

Para el año 2018, y con la nueva Administración, se trabajó en una Comisión Interinstitucional que realizó el documento borrador de un proyecto de ley, en el cual se retoma la intención manifiesta en el artículo N° 191 de la Constitución Política, de forma que se regule el Empleo Público bajo el enfoque de un Estatuto de Servicio Civil, coadyuvando en la Rectoría de Empleo Público, buscando unificar un solo marco normativo y regulado siguiendo principios de equidad y justicia; promoviendo la eliminación de las distorsiones y discriminaciones injustificadas en empleo y salarios, propiciando igualdad de oportunidad y trato al empleo público, con sostenibilidad para las finanzas públicas.

Desde este contexto, denotando la formulación del objetivo estratégico planteado en este eje, el cual definía la “Organización del sistema institucional costarricense de empleo público que regula las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, con el propósito de promover la eficiencia de la Administración”, cuyas estrategias consideraban la formulación de un Modelo de Empleo Público, creación de herramientas de indagación e investigación práctica sobre la materia, propuesta de un marco regulador común al empleo público en general y promoción de dicho modelo ante diversos actores políticos y sociales, se logra establecer con las evidencias expuestas el 100% de cumplimiento de la programación planificada el PEI-2015-2018 y 2025.

### 4.3 Integración de resultados por Ejes, Objetivos y Estrategias

En este apartado se resume el avance y nivel de eficacia de los Ejes y Objetivos Estratégicos con el detalle de las estrategias formuladas y programadas durante el período de planificación correspondiente al cuatrienio 2015-2018, integrados en la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Servicio Civil, denominado "Plan Estratégico Institucional 2015-2018 y 2025: *La Gestión de los recursos humanos y su compromiso con el desarrollo económico, la transparencia, la eficiencia y la lucha contra la corrupción*".

Para una mejor comprensión, en el cuadro a continuación se ordena la información de lo más específico a lo general, es decir, de izquierda a derecha, se muestran las estrategias, seguido de los respectivos objetivos estratégicos, dimensiones y ejes estratégicos asociados, así como también se muestran los niveles de eficacia alcanzados en cada uno de estos elementos, para finalmente lograr el nivel de eficacia general:

Estrategia	Nivel Eficacia Estrategia	Objetivo Estratégico asociado	Nivel Eficacia Objetivo	Dimensión	Nivel Eficacia Dimensión	Eje Estratégico	Nivel Eficacia por Eje Estratégico	Nivel Eficacia General
Disponer de un sistema de información estadística que recapitule los datos disponibles y variables de gestión de recursos humanos necesarias para la planificación y desarrollo de los componentes del SIGEREH.	17%	Disponer de estadísticas de empleo público que permitan la vinculación de la planificación de recursos humanos y la toma de decisiones con la planificación estratégica nacional e institucional, que finalmente redunde en una mejora de los servicios públicos	17%	Planificación de RRHH	17%	Eje 1 Mejora y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.	48.5%	74.25%
Evaluar la pertinencia y eventual rediseño de los componentes del sistema de análisis ocupacional del RSC, considerando los aspectos técnicos y normativos, promoviendo una gestión eficiente del empleo público.	50%	Contar con un sistema moderno de análisis ocupacional en RSC, inicialmente, que satisfaga las necesidades actuales y permita una gestión más eficiente del empleo público.	62.5%	Organización del Trabajo	62.5%			
Incurсионar en un modelo de gestión por competencias, a través de la definición del conjunto de competencias necesarias para valorar posibilidades de aplicación en el RSC.	75%							
Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense.	30%	Fortalecer la gestión de empleo público, mediante el diseño e implementación de normas y procedimientos que regulen el ingreso, movilidad y desvinculación de los funcionarios de las instituciones del Estado Costarricense.	60%	Gestión del Empleo	60%			
Diseño y aplicación de un Modelo y tipo de pruebas de conocimiento para evaluación de la idoneidad de los aspirantes a ingresar en el RSC.	50%							

Estrategia	Nivel Eficacia Estrategia	Objetivo Estratégico asociado	Nivel Eficacia Objetivo	Dimensión	Nivel Eficacia Dimensión	Eje Estratégico	Nivel Eficacia por Eje Estratégico	Nivel Eficacia General
Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el RSC.	100%							
Rediseñar e implementar el modelo de evaluación del rendimiento de los servidores públicos.	50%	Promover una mejora en la prestación de los servicios públicos, mediante la implementación de un modelo de evaluación del rendimiento de los servidores, que incentive el buen desempeño y facilite la aplicación de medidas correctivas.	50%	Gestión del Rendimiento	50%			
Diseño y emisión de propuesta normativa que permita reorganizar los componentes del sistema de compensaciones de la Administración Pública con visión de equidad, justicia y rendimiento.	0%	Mejorar la competitividad salarial del RSC, de acuerdo con las capacidades económicas y presupuestarias, que permita atraer y retener a las y los mejores servidores.	0%	Gestión de la Compensación	0%			
Implementación de un Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo en el RSC, inicialmente, integrado con los componentes de ingreso, la evaluación y el desarrollo de carrera.	100%	Contribuir a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, mediante la profesionalización del personal directivo.	100%	Gestión del desarrollo del talento humano público	100%			
Implementación de un sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo, en el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil y en cada una de las Unidades de Capacitación de las Instituciones del Régimen de Servicio Civil.	EXCLUIDA	Implementar un sistema informático confiable, oportuno e integrado que permita la administración de la capacitación y la formación de los servidores y servidoras del Poder Ejecutivo, así como su interacción con otros sistemas de la gestión de recursos humanos en lo que corresponda.	N/A					
Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el RSC.	100%	Promover políticas y estrategias en materia de relaciones humanas y sociales, que propicien un ambiente de trabajo armónico y favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales.	50%	Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	50%			
Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el RSC.	0%							
Diseño de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.	100%	Organizar el sistema institucional costarricense, mediante un modelo de empleo público que regule las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, y promueva la eficiencia de la administración.	100%	N/A	N/A	Eje 2	100%	
Proponer la metodología y herramientas con miras a la obtención de un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense	100%					Organización del Empleo Público.		

Estrategia	Nivel Eficacia Estrategia	Objetivo Estratégico asociado	Nivel Eficacia Objetivo	Dimensión	Nivel Eficacia Dimensión	Eje Estratégico	Nivel Eficacia por Eje Estratégico	Nivel Eficacia General
Formulación de un proyecto para la implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense	100%							
Promover el proyecto de implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense ante diversos actores sociales y de decisión política.	100%							

Según se desprende de la valoración realizada, cuadro siguiente, con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados, 4 de ellos lograron niveles bajos de alcance, mismos que se relacionaban con el Eje Estratégico de Fortalecimiento y Mejora de la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil. De esta forma se identifica que la DGSC no logró habilitar la disposición de un Sistema de Estadísticas de Empleo Público como herramienta para la planificación de RRHH y la toma de decisiones, además de no concretar la definición de Regulaciones para el Estado en materia de Gestión del Empleo como lo había definido en uno de sus objetivos. Igualmente se había planteado la promoción de servicios públicos mejorados mediante un Sistema de Evaluación del Rendimiento puesto en marcha y ejecución, aspecto que no se formalizó. Asimismo formuló el mejoramiento de la competitividad salarial en el RSC a partir de un rediseño del modelo de organización del trabajo y el desarrollo de un modelo de competencias, factor que tampoco se suscitó. Finalmente, se propuso formular la promoción de Políticas de Relaciones Humanas y Sociales con el fin de generar ambientes armónicos de trabajo y que favorecieran el cumplimiento de objetivos institucionales, elemento que no logró definirse.

En cuanto a la Organización del Trabajo, la DGSC desarrolló un análisis de los componentes vigentes del mismo y visualizar ajustes que orientarán su accionar en este ámbito hacia la formulación de un rediseño del sistema vigente.

En lo relacionado a la contribución de la eficiencia y transparencia mediante la Profesionalización del Personal Directivo, la DGSC logró alcanzar el propósito planteado mediante la formulación y concreción de un programa modular de capacitación para directivos, así como la ejecución de algunas actividades formativas en este sentido. Por otra parte, el Eje de Organización del Empleo, fue satisfactoriamente cumplido con la formulación de una propuesta regulatoria para la organización institucional del empleo público en el Estado Costarricense.

Haciendo un recuento general, podríamos establecer que la formulación de los Ejes Estratégicos planteados en el PEI 2015-2018 y 2025, dan por sentado, que la DGSC realizó esfuerzos para el

fortalecimiento de la GRH en el RSC, no obstante su aproximación a esa aspiración fue muy baja siendo que de ocho objetivos planteados solo tres de ellos se ubican con un cumplimiento entre mediano y alto con respecto a los logros alcanzados. Sin embargo en el Eje de Organización del Empleo Público su rol fue protagónico y de promoción de un liderazgo técnico en la materia que se visualiza en la formulación de un Modelo de Empleo Público en el Estado Costarricense, así como un propuesta regulatoria en esa línea y materia.

Eje Asociado	Objetivo	Cumplimiento	Estrategia	Producto Programado	Producto Real
Eje 1. Mejora y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.	Disponer de estadísticas de empleo público que permitan la vinculación de la planificación de RRHH y la toma de decisiones con la planificación estratégica nacional e institucional, que finalmente redunde en una mejora de los servicios públicos.	<b>BAJO</b>	Disponer de un sistema de información estadística que recapitule los datos disponibles y variables de gestión de recursos humanos necesarias para la planificación y desarrollo de los componentes del SIGEREH. <b>UNIDE-ADE</b>	Sistema de información estadística de gestión de recursos humanos del RSC.	Logró la formulación del proyecto y la definición de un Sistema Automatizado de Estadísticas de Empleo Público que se integró como un módulo dentro de la propuesta del Sistema Automatizado para la Gestión del Empleo y Talento Humano, SAGETH Versión 2 que alcanzó su inscripción en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP)
	Contar con un sistema moderno de análisis ocupacional en RSC, inicialmente, que satisfaga las necesidades actuales y permita una gestión más eficiente del empleo público.	<b>MEDIO</b>	Evaluar la pertinencia y eventual rediseño de los componentes del sistema de análisis ocupacional del Régimen de Servicio Civil, considerando los aspectos técnicos y normativos, promoviendo una gestión eficiente del empleo público. <b>OTC</b>	Informe de evaluación y propuesta de rediseño de componentes del sistema clasificado de puestos del Régimen de Servicio Civil.	No se identifica una propuesta concreta de los componentes del sistema clasificado de puestos bajo el Régimen de Servicio Civil, por lo que partiendo que para su formulación se requería, al menos una fase investigativa, otra de análisis de datos, siguiendo con un diseño y emisión de dicha propuesta, se puede decir que su logro dentro de lo programado alcanzó la investigación y el análisis de datos,
			Incursionar en un modelo de gestión por competencias, a través de la definición del conjunto de competencias necesarias para valorar posibilidades de aplicación en el Régimen de Servicio Civil. <b>OTC</b>	Propuesta de Competencias aplicables en el Régimen de Servicio Civil.	Hay un avance significativo en la consecución de esta estrategia, al mencionarse como productos preliminares una propuesta de una nueva estructura de clases de puestos, los perfiles de competencias laborales para la persona funcionaria pública y los grupos ocupacionales que contempla en RSC; así como la primera versión del Diccionario de Competencias laborales para el RSC. Es importante destacar que el producto final de esta estrategia definía una propuesta de competencias aplicables en el Régimen de Servicio Civil, aspecto que se logra ría concretar al 2019,
Fortalecer la gestión de empleo público, mediante el diseño e implementación de normas y procedimientos que regulen el ingreso, movilidad y desvinculación de los funcionarios de las instituciones del Estado Costarricense.	<b>MEDIO</b>	Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense. <b>RSP</b>	Marco regulatorio de gestión del empleo público.	Su cumplimiento solo apunta a un subproceso del mismo, partiendo de que en él subsisten el reclutamiento, la selección, inducción y desvinculación, podemos derivar que su nivel cumplimiento abarca solamente la regulación para el reclutamiento y la selección.	

Eje Asociado	Objetivo	Cumplimiento	Estrategia	Producto Programado	Producto Real
			Diseño y aplicación de un Modelo y tipo de pruebas de conocimiento para evaluación de la idoneidad de los aspirantes a ingresar en el Régimen de Servicio Civil. <b>RSP</b>	Modelo y pruebas de conocimiento para su aplicación en el RSC- 50%	Logrado el establecimiento del modelo y un plan piloto que desarrolló pruebas únicamente para la especialidad Medicina Veterinaria, siendo que aún se mantiene pendiente la elaboración de las pruebas de conocimiento comprometidas.
			Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el Régimen de Servicio Civil. <b>RSP</b>	Pedimentos de Personal resueltos para el RSC.	Según pedimentos resueltos se logra determinar el alcance de la meta proyectada y logro programado.
	Promover una mejora en la prestación de los servicios públicos, mediante la implementación de un modelo de evaluación del rendimiento de los servidores, que incentive el buen desempeño y facilite la aplicación de medidas correctivas.	<b>BAJO</b>	Rediseñar e implementar el modelo de evaluación del rendimiento de los servidores públicos. <b>DGSC</b>	Modelo de Evaluación del Rendimiento.	Se desarrolló una propuesta de un Modelo de Gestión de Desempeño, orientado a realizar una medición objetiva del rendimiento de los funcionarios; FALTA plan piloto y la implementación y demás acciones para su puesta en marcha
	Mejorar la competitividad salarial del RSC, de acuerdo con las capacidades económicas y presupuestarias, que permita atraer y retener a las y los mejores servidores.	<b>BAJO</b>	Diseño y emisión de propuesta normativa que permita reorganizar los componentes del sistema de compensaciones de la Administración Pública con visión de equidad, justicia y rendimiento. <b>OTC</b>	Marco Regulatorio emitido.	Lo realizado dista del propósito tácito y expuesto en el PEI, haciendo un balance de los productos evidenciados con respecto a lo planificado el alcance no se logró.
	Contribuir a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, mediante la profesionalización del personal directivo.	<b>ALTO</b>	Implementación de un Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo en el Régimen de Servicio Civil, inicialmente, integrado con los componentes de ingreso, la evaluación y el desarrollo de carrera. <b>CECADES</b>	Modelo diseñado Política de fortalecimiento del personal directivo en el RSC Perfiles de capacidades del personal directivo Esquema de reclutamiento y selección para directivos Clases de puestos directivos ajustadas Modelo de evaluación del desempeño para directivos rediseñado Diseño del programa de capacitación modular para directivos Programa de capacitación para directivos ejecutado Evaluación del programa de capacitación modular para directivos	Se denota el cumplimiento de las metas comprometidas para este proyecto, Diseño de un Modelo de Carrera Funcionarial directiva y Programa Modular de Capacitación.

Eje Asociado	Objetivo	Cumplimiento	Estrategia	Producto Programado	Producto Real
	Implementar un sistema informático confiable, oportuno e integrado que permita la administración de la capacitación y la formación de los servidores y servidoras del Poder Ejecutivo, así como su interacción con otros sistemas de la gestión de recursos humanos en lo que corresponda.	N/A	Implementación de un sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo, en el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil y en cada una de las Unidades de Capacitación de las Instituciones del Régimen de Servicio Civil.	Sistema automatizado para la gestión de la capacitación y el desarrollo de los servidores del Régimen de Servicio Civil, en el Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Servicio Civil.	excluido
	Promover políticas y estrategias en materia de relaciones humanas y sociales, que propicien un ambiente de trabajo armónico y favorezcan el cumplimiento de los objetivos institucionales.	BAJO	Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el Régimen de Servicio Civil. <b>GRH</b>	Diagnóstico y planes de acción sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el RSC.	Diagnóstico sobre la implementación de las Políticas de Relaciones Humanas y Sociales, y una Propuesta del Marco Normativo para la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales,
			Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el Régimen de Servicio Civil. <b>GRH</b>	Instrumento de medición de clima organizacional en el RSC:	Se observa como pendiente la propuesta del instrumento, su revisión y aprobación; su validación e implementación y transferencia
Eje 2. Organización del Empleo Público.	Organizar el sistema institucional costarricense, mediante un modelo de empleo público que regule las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, y promueva la eficiencia de la administración.	ALTO	Propuesta de un nuevo Modelo de Empleo Público en el Estado Costarricense	Modelo de empleo público en el Estado costarricense.	Propuesta de un marco regulador común al empleo público en general y promoción de dicho modelo ante diversos actores políticos y sociales.
			Proponer la metodología y herramientas con miras a la obtención de un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense	Metodología y herramientas para obtener un marco normativo y técnico.	
			Formulación de un proyecto para la implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense	Proyecto para la implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense	
			Promover el proyecto de implementación del Modelo de Empleo Público integrado en el Estado Costarricense ante diversos actores sociales y de decisión política.	Estructura organizacional y funcional la DGSC para ajustarla a las necesidades de organización del empleo público.	

En virtud del panorama expuesto, se consideró pertinente concluir y recomendar:

## **5. CONCLUSIONES.**

**5.1** Se mantienen las observaciones señaladas en el Informe N° ADE-UPI-002-2018, correspondiente a la evaluación realizada, a saber:

- Algunas actividades programadas entorpecen el cumplimiento de las estrategias planificadas, igualmente los objetivos estratégicos, situación que surge al planificarse los períodos de operación anual desarticulados del lapso que señala el Plan Estratégico proyectado a un cuatrienio y en algunos casos más allá, aspecto que fue observado, sin embargo no se logró concretar su integración.
- Se denota una desvinculación de la programación operativa y las metas comprometidas en el PEI, aspecto que incide sobre el cumplimiento de los ejes y objetivos estratégicos planificados.
- Una importante cantidad de estrategias carecen de una programación integral, es decir, la necesidad de ligarlas año con año, lo cual repercute en el impacto logrado.

**5.2** La DGSC tiene oportunidades de mejora por implementar en temas de planificación, seguimiento y evaluación del plan estratégico, aspectos que han quedado evidenciados con base en los análisis realizados, así como la necesidad de trabajar el tema con detenimiento y participación de todos los involucrados en cada una de las intervenciones.

**5.3** Es esencial que toda la institución esté comprometida con los diferentes roles asignados no solo en el proceso de planificación, sino también en la ejecución, seguimiento y evaluación de los compromisos que se derivan del plan estratégico y los planes operativos.

**5.4** La estructura de los elementos constitutivos del *Plan Estratégico 2015-2018 y 2015*, particularmente la inclusión e integración de estrategias y objetivos estratégicos definidos por su magnitud y cantidad esbozan un marco de cumplimiento extremadamente amplio y complejo, dificultando la ejecución, seguimiento y evaluación, con miras al logro de los objetivos estratégicos planteados.

**5.5** Finalmente, en relación a la Misión, la DGSC mantiene su Rectoría Técnica, en el ámbito de su competencia establecido por el Estatuto de Servicio Civil; respecto a la Visión formulada, la rectoría técnica en el Estado Costarricense está, a la fecha, sin definir; no así la Rectoría Política, que la Ley N° 9635, Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, la hace recaer en el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan).

## 6. RECOMENDACIONES

- 6.1 Es importante que tanto los objetivos, como las estrategias y sus respectivos indicadores, sean medibles, estableciendo un indicador de resultado para cada objetivo y estrategia, con responsables asignados, previniendo que las responsabilidades se escapen del control institucional.
- 6.2 Es trascendental considerar los recursos requeridos para el cumplimiento de los próximos planes estratégicos, aspecto que el equipo humano formulador de los planes debe tomar en cuenta con gran precisión, a efecto de asegurar la viabilidad de la programación planificada.
- 6.3 Contar con efectivos sistemas de información y seguimiento del plan estratégico es vital para la realimentación oportuna, y más importante, para la toma de decisiones. Facilitar el seguimiento mediante herramientas efectivas que permitan sistematizar la información de los resultados y ejecutar revisiones periódicas, como en el caso de los planes operativos, factores que deben contar con el decidido apoyo y control de la alta dirección institucional.
- 6.4 Divulgar los resultados de este informe a dependencias correspondientes, no solo por encontrarse insertos en la evaluación de los resultados señalados, sino con el fin de analizar las lecciones aprendidas en este proceso, y que sirvan de insumo para los siguientes, particularmente Directores y Directoras de área y a los Enlaces de Planificación por área”.