

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## 2019-2022

*Servicio Civil, puente de transformación del Estado costarricense:  
Hacia una mayor eficiencia con Valor Público*

ENERO 2019

## Tabla de contenido

Presentación.....	3
Introducción.....	3
Análisis y Validación de componentes del PEI.....	4
Marco filosófico institucional.....	4
Valores.....	5
Análisis situacional FODA.....	6
Ejes Estratégicos y Objetivos Estratégicos.....	7
Estrategias por Objetivos Estratégicos .....	7
Operatividad, seguimiento y evaluación.....	10

## Presentación

Costa Rica enfrenta desafíos únicos en ámbitos nacionales que han sido pilares de su desarrollo e identidad, entre esos se puede citar el cultural, ambiental, educativo, fiscal y sin lugar a duda el Empleo Público. Desde esta coyuntura histórica, la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) se incorpora en el planteamiento y participación de soluciones desde su esfera: la función pública. En ese contexto, el gobierno de don Carlos Alvarado Quesada, ha considerado conveniente apoyar decididamente la transformación institucional para irrumpir en nuevos itinerarios y responder apropiadamente a las expectativas de los usuarios desde una perspectiva de valor público. Conscientes de esos propósitos, la Dirección General, a partir de un exhaustivo y serio análisis interno y de su entorno, su realidad actual y la proyección de un futuro exigente y cambiante, ha elaborado su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2019-2022 (PEI-2019-2022) el cual define con claridad su nuevo norte y la manera de llegar a él.

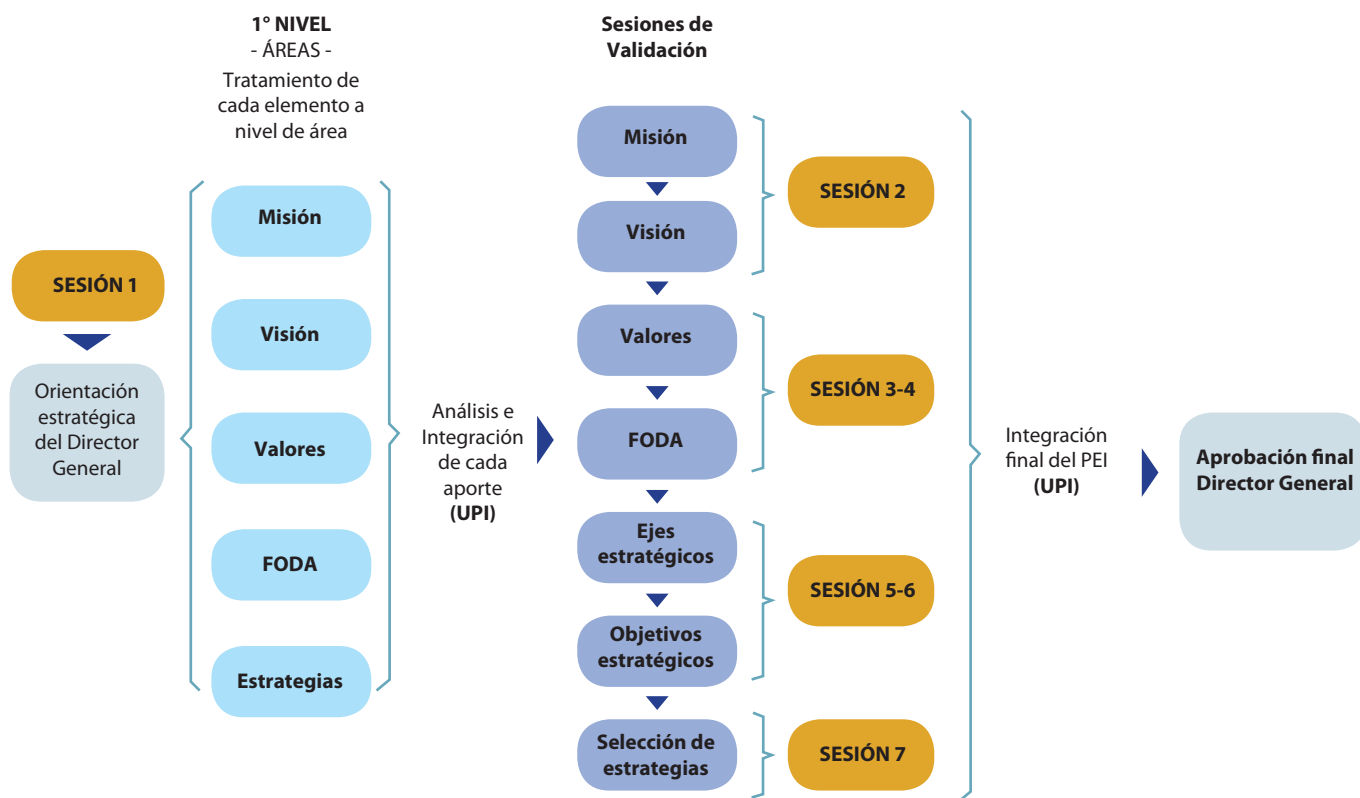
## Introducción

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación DE-N°37735-PLAN y las Orientaciones Básicas para la Formulación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI) documento emitido por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica en abril de 2018, se facilitó el proceso de formulación del PEI-2019-2022 de la siguiente manera:

- Elaboración de una Guía Metodológica para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2022 en julio de 2018 que incluyó la dinámica de proceso participativo y un cronograma de trabajo. Se trabajó independientemente cada elemento del PEI manteniendo una perspectiva integrada y sumativa dentro del proceso.
- En la formulación de la Misión y Visión institucionales, Valores, Análisis Situacional (FODA) y Estrategias del PEI, los funcionarios de las distintas áreas participaron activamente registrándose ésta en listas de asistencia como evidencia de un proceso interactivo.
- La identificación de los valores compartidos estuvo exclusivamente a cargo de la Comisión Institucional de Ética y Valores, quienes realizaron una consulta a todo el personal de la institución utilizando el cuestionario modelo de percepción y opinión que recomienda la Comisión Nacional de Ética y Valores.
- Se conformó un grupo de Validación de los elementos del PEI conformado por el Director General y Subdirector General de Servicio Civil, los Directores y Directoras de cada área, la Contralora de Servicios, el Jefe de la Unidad de Tecnología de Comunicación y un Profesional por cada área para un total de 31 personas.

Este equipo realizó siete (7) sesiones de trabajo:

CUADRO 1  
Análisis y Validación de componentes del PEI



## MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL

### MISIÓN

Somos la institución rectora técnica del Empleo Público en el Régimen de Servicio Civil, que regula las relaciones con sus servidores, para promover la eficiencia de la Administración Pública en beneficio de la ciudadanía.

### VISIÓN

En el 2022, la Dirección General de Servicio Civil será rectora del Empleo Público en el Estado, con capacidad integradora, flexible e innovadora, en fomento de la efectividad de la Administración Pública y en beneficio de la ciudadanía.

## VALORES

Ámbito	Valor	Definición
Valores fundamentales para mejorar la convivencia y facilitar un ambiente laboral agradable; impulsar el sistema organizacional hacia un óptimo funcionamiento, al cumplimiento y logro de los objetivos; y lograr la satisfacción de la sociedad, incluyendo cliente interno y externo de la institución:	Respeto	Disposición de tratar a las personas de manera digna y consecuente con su integridad física, psicológica, moral y espiritual. Trato sincero, considerado, bondadoso y cortés que cada persona merece en virtud de su dignidad humana.
	Compromiso	Capacidad que se tiene para tomar conciencia de la importancia de cumplir con una obligación contraída o la palabra dada. Permite y lleva a tomar conciencia, a tener la vida que se desea, con la voluntad que posee el individuo para cumplir. (*)
	Compromiso social	Responsabilidad, obligación o deber e involucramiento que se asume como propio, para contribuir voluntariamente en procura de sociedad más justa, la conservación del medio ambiente y el bienestar no solo del usuario inmediato sino también de la comunidad.
Valores preferentes compartidos a nivel organizacional	Compromiso	(*) misma definición
	Colaboración	Vincula el ayudar y servir de una manera desinteresada a los demás o contribuir para alcanzar un objetivo en común. Implica la unión de esfuerzos para lograr los fines propuestos.
	Compañerismo	Implica un tipo de relación o vínculo amistoso entre compañeros de trabajo, centro de estudios o grupo social. Se basa en la confianza, bondad y respeto.
	Esfuerzo	Es luchar, poner fuerza y empeño por las cosas que se quieren conseguir o al afrontar una dificultad.

Adicionalmente el grupo validador del proceso, consideró pertinente indicar en este apartado el compromiso de los funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil con la Rendición de cuentas y la eficiencia.

## Análisis situacional FODA

	Factores Internos		Factores Externos	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Personal con conocimientos académicos, experiencia especializada, capacidad y mística para enfrentar y asumir nuevos retos.	Liderazgo reactivo y comunicación poco efectiva.	Apoyo político del Presidente de la República a la Institución.	Directrices políticas y administrativas relativas a la restricción del gasto público y uso limitado de las plazas que afectan la gestión y operatividad institucional.
2	Jerarcas actuales comprometidos e interesados en alcanzar un régimen de empleo estatal único.	Resistencia al cambio en todos los niveles de la organización para incorporar nuevos modelos y tendencias de gestión, tecnologías, innovación, parámetros e indicadores de gestión.	Los potenciales cambios que generará la Ley de Empleo Público en la integración del sector público y la influencia que pueda tener en la DGSC.	Disposiciones judiciales que inciden directamente en los procesos institucionales.
3	Posee un marco jurídico amplio y consolidado dentro del SIGEREH.	Ausencia de un sistema informático que soporte efectivamente los procesos sustantivos de la institución y obsolescencia en infraestructura tecnológica.	Realizar alianzas estratégicas y convenios de cooperación interinstitucionales e internacionales.	Débil percepción del liderazgo de la DGSC por parte de algunos sectores del Poder Ejecutivo, funcionarios del Régimen y Ciudadanía, que le resta apoyo a la gestión.
4	Referente nacional e internacional en materia de función pública.	Dificultad para brindar de manera oportuna, flexible e innovadora, servicios y productos acorde con las expectativas de los usuarios y el rol que debemos ejercer, como órgano asesor, contralor y proveedor de ayuda técnica.	Implementación del ejercicio pleno de la norma que otorga la personería jurídica instrumental de la DGSC.	Pérdida de posicionamiento de la DGSC producto de la reducción de sus competencias rectoras en el Proyecto de Ley de Empleo Público y otras normas.
5	La DGSC tiene representación en comisiones nacionales e internacionales de relevancia para el país.	Ausencia de estadísticas de empleo público del RSC para la toma de decisiones como un ente rector.	El proceso de admisión de Costa Rica a la OCDE, posibilita el desarrollo de mejores herramientas de empleo público.	Falta de apoyo político y financiero de las autoridades institucionales hacia las OGEREH.
6		Insuficiencia presupuestaria para que la institución opere efectivamente.	Reconocimiento del sistema de Servicio Civil Costarricense a nivel Latinoamericano y Regional y consecuentemente de la DGSC.	Usuario y ciudadano cada vez más informado que exige respuestas oportunas y pertinentes.
7		No existe transferencia de conocimientos estructurada ni adecuada del personal más experimentado hacia las nuevas generaciones.		Falta de posicionamiento de la DGSC ante los Jerarcas institucionales en el RSC, para darle un enfoque estratégico a la Gestión del Talento Humano.
8		Normativa abundante y dispersa que genera criterios contradictorios desde las áreas sustantivas.		Fuerte presión de gremios y algunas autoridades políticas que vulneran los principios y las prácticas del RSC, especialmente en el ingreso y promoción de servidores públicos.

## Ejes Estratégicos y Objetivos Estratégicos

Eje	Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos
E1	Reforma al Empleo Público: Innovación y modernización integral en procura de la eficiencia	O1 Contribuir al proceso de reforma legal integral del Empleo Público, como respuesta al mandato dado en los artículos 191 y 192 de la Constitución Política.
E2	Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil	O2 Impulsar la transformación de la gestión estratégica y operativa de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos y sus servicios, alineados a las expectativas de sus usuarios. O3 Innovar la gestión estratégica y operativa de la Dirección General de Servicio Civil en congruencia con su rol rector en el contexto de Empleo Público.
E3	Promoción de la eficiencia y generación de valor público.	O4 Incorporar mejores prácticas de gestión de Recursos Humanos en las instituciones del Régimen de Servicio Civil, que contribuyan a la eficiencia y generación de valor público.

## Estrategias por Objetivos Estratégicos

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Resultado/Producto esperado	Área responsable	Metas			
					2019	2020	2021	2022
E1. Reforma al Empleo Público: Innovación y modernización integral en procura de la eficiencia	EJE 1 O1. Contribuir al proceso de reforma legal integral del Empleo Público, como respuesta al mandato dado en los artículos 191 y 192 de la Constitución Política	1.1. Coadyuvar a la adhesión del país en el Comité de Gobernanza, Capítulo de Empleo Público de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).	Validación del eje de Empleo Público del Comité de Gobernanza	Dirección General		X		
		1.2. Contribuir a la creación de un Régimen único de Empleo, mediante una reforma integral del Empleo Público y del Estatuto de Servicio Civil.	Documento del proyecto presentado	"Dirección General Subdirección General"				X
		1.3. Apoyar en la creación de una Base de Datos que integre la información en materia de empleo y salarios de las entidades públicas	Orientaciones sobre la composición de las variables de Empleo Público requeridas	Organización del Trabajo y Compensaciones			X	

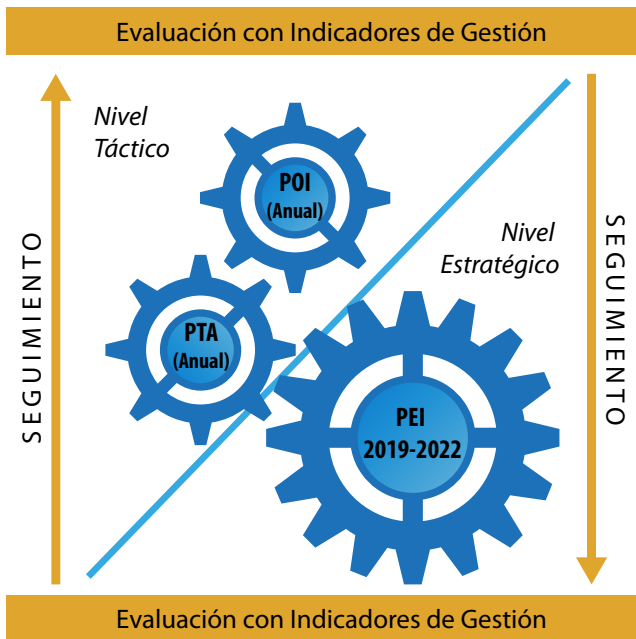
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Resultado/Producto esperado	Área responsable	Metas			
					2019	2020	2021	2022
E2. Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil	Eje2 O2. Impulsar la transformación de la gestión estratégica y operativa de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos y sus servicios, alineados a las expectativas de sus usuarios.	2.1. Revisión y actualización del Reglamento al Estatuto del Servicio Civil.	Propuesta de modificación del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil	Subdirección General		X		
		2.2. Implementar una plataforma normativa que coadyuve en la desconcentración y eficiencia de los procesos de la Gestión de Recursos Humanos.	Marco Jurídico Integrado y simplificado	"Desarrollo Estratégico Dirección General"	X			
		2.3. Fortalecer la gestión de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos para mejorar la coherencia del Régimen de Servicio Civil.	Nivel de desarrollo de la gestión de la Oficinas de Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos				X
		2.4. Coadyuvar en la resolución de la problemática de servidores interinos en el Régimen de Servicio Civil, de conformidad con la normativa vigente.	Cantidad de interinos en el Régimen de Servicio Civil reducida.	Reclutamiento y Selección de Personal				X
E2. Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil	Eje2 O3. Innovar la gestión estratégica y operativa de la Dirección General de Servicio Civil en congruencia con su rol rector en el contexto de Empleo Público.	2.5. Desarrollo de proyectos y actividades de cooperación nacional e internacional para mejorar la gestión de la Dirección General de Servicio Civil.	Proyectos y actividades ejecutadas con cooperación	Dirección General				X
		2.6. Optimizar el Proceso de Reclutamiento Abierto y Permanente (RAP).	Mejoras implementadas	Reclutamiento y Selección de Personal	X	X	X	X
		2.7. Replantear el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el tema de Pruebas de Conocimiento.	Modelo de reclutamiento y selección por etapas.	Reclutamiento y Selección de Personal	X			



Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Resultado/Producto esperado	Área responsable	Metas			
					2019	2020	2021	2022
E2. Eficiencia de la Gestión del Talento Humano: Régimen de Servicio Civil y Dirección General de Servicio Civil	Eje2 O3. Innovar la gestión estratégica y operativa de la Dirección General de Servicio Civil en congruencia con su rol rector en el contexto de Empleo Público.	2.8. Implementación de metodología institucional fundamentada en Indicadores de gestión para la medición, control y seguimiento de los resultados planificados por la Dirección General de Servicio Civil.	Indicadores definidos y en operación.	"Desarrollo Estratégico Dirección General"		X		
		2.9. Generar nuevas modalidades de trabajo: teletrabajo, trabajo en casa, horarios flexibles y otros.	Modalidades de trabajo implementadas.	Administración de Servicios Institucionales	X			
		2.10. Gestionar mejoras a las condiciones laborales de los funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil: Mejorar las condiciones de la planta física del edificio, mejorar TIC's, presupuesto.	Nuevo sede institucional, recursos tecnológicos actualizados y mejores condiciones presupuestarias.	Administración de Servicios Institucionales				X
		2.11. Conexión con la "Estrategia de transformación digital hacia la CR del bicentenario 4.0" para el aprovechamiento de las herramientas disponibles en el mercado.	Apoyo técnico y diferentes recursos para mejorar la eficiencia de los servicios brindados por la DGSC.	Unidad de Tecnologías de Información		X		
		2.12. Simplificación de Trámites y Mejora Regulatoria.	Instrumentos técnicos simplificados.	"Dirección General Contraloría de Servicios"				X
		2.13 "Optimizar el Proceso de Gestión del empleo docente bajo un enfoque de reclutamiento abierto y permanente"	Mejoras implementadas	Área de Carrera Docente		X	X	X
E3.Promoción de la eficiencia y generación de valor público.	Eje3 O4. Incorporar mejores prácticas de gestión de Recursos Humanos en las instituciones del Régimen de Servicio Civil, que contribuyan a la eficiencia y generación de valor público.	3.1. Desarrollar, implementar y transferir mejores prácticas en la gestión de RRHH que contribuyan a la eficiencia y valor público.	Cantidad de Mejores prácticas desarrolladas, implementadas y transferidas	"Desarrollo Estratégico Dirección General"				X
		3.2. Desarrollar e implementar un Modelo de Gestión de Desempeño.	Modelo de Gestión de Desempeño aplicado.	Dirección General				X

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Resultado/Producto esperado	Área responsable	Metas			
					2019	2020	2021	2022
E3.Promoción de la eficiencia y generación de valor público.	Eje 3 O4. Incorporar mejores prácticas de gestión de Recursos Humanos en las instituciones del Régimen de Servicio Civil, que contribuyan a la eficiencia y generación de valor público.	3.3. Implementar el programa modular de capacitación para el Fortalecimiento del Liderazgo Directivo (todos los módulos)	Programa modular de capacitación implementado	CECADES				X
		3.4. Desarrollo de un modelo articulado de la Gestión por Competencias en el Régimen de Servicio Civil, específicamente en los procesos de: Organización del Trabajo, Gestión de Empleo, Gestión del Desempeño y Capacitación.	Modelo articulado de la Gestión por Competencias diseñado e implementado en sus etapas iniciales."	Dirección General				X

**Operatividad, seguimiento y evaluación:**



Las estrategias indicadas con antelación han de ser objeto de designación por parte del Despacho Institucional entre las distintas dependencias a las cuales compete su desarrollo, o bien por decisión directiva así haya sido conveniente definirlo. A estas estrategias las dependencias responsables les fijarán sus respectivas actividades a incluirse en el Plan de Trabajo Anual (PTA) de cada uno de los cuatro años que cubre el PEI; igualmente se llevarán al Plan Operativo Institucional (POI) que relaciona lo presupuestado y lo programático. Cada uno de estos tres instrumentos de planificación llevarán un seguimiento semestral y anual de acuerdo con los lineamientos emanados desde el Despacho del Director General mediante la guía de indicadores para los dos primeros instrumentos y, los que emita el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Hacienda para el seguimiento del POI de cada año.



**SERVICIO CIVIL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**

[www.dgsc.go.cr](http://www.dgsc.go.cr)

San José, Costa Rica