



# Dirección General de Servicio Civil



## 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.*

*Mayo de 2015  
San José, Costa Rica*



## TABLA DE CONTENIDO

Contenido .....	1
Presentación .....	2
Introducción.....	2
Proceso de Elaboración del PEI 2015-2018.....	3
Marco General .....	4
Marco Jurídico Institucional.....	4
Organización.....	4
Funciones.....	4
Recursos Humanos .....	5
Marco Filosófico .....	5
Misión .....	5
Visión .....	5
Valores.....	5
Análisis Situacional (Elementos Analíticos) .....	6
Fortalezas .....	6
Oportunidades.....	6
Debilidades .....	7
Amenazas.....	7
Elementos Operativos .....	8
Objetivos estratégicos.....	8
Estrategias .....	9
Productos, indicadores y metas.....	10

## CRÉDITOS

### Coordinación y Facilitación

*Área de Desarrollo Estratégico*

*Unidad de Planificación*

Msc. Irene Román Fuentes.

Lic. Luis Antonio Segura Segura.

Licda. Karla Gabriela Vásquez Quesada.

Lic. Olman Luis Jiménez Corrales, MBA.

### Compilación y elaboración

Lic. Luis Antonio Segura Segura.

### Diseño Gráfico y Diagramación

Lic. Juan Pablo Barrientos Jiménez.

### Revisado

Lic. Olman Luis Jiménez Corrales, MBA.

### Aprobado

Lic. Hernán Alberto Rojas Angulo, MBA.

La situación global actual, se caracteriza por sociedades y organizaciones que se transforman de manera acelerada, dinámica que también se reproduce en los procesos de gestión y elementos que median en los vínculos entre las organizaciones y sus colaboradores. En la Administración Pública, esos vínculos entre el Estado como patrono y los servidores públicos, igualmente han estado inmersos en transformaciones estimulados por la fuerza de cambios sociales, económicos, políticos, pero también por tendencias laborales a nivel global. Las últimas décadas han estado caracterizadas por modificaciones significativas en los derechos de los trabajadores y por el desarrollo de modelos de gestión de recursos humanos; sin embargo, aún se requieren esfuerzos para aumentar la integración y armonía en los procesos, así como el ordenamiento y estandarización de principios y marcos normativos que regulan el empleo público, de manera tal que se maximice la eficacia y eficiencia de la Administración Pública mediante la labor de sus servidores pero sin reprimir la condiciones de derecho que esos merecen.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, un sano equilibrio entre técnica, continuidad, cambio y renovación, será lo que promueva un mejor desempeño de las organizaciones. La Dirección General Servicio Civil, a lo largo de sus seis décadas de existencia, ha procurado sostener ese delicado equilibrio a favor de la Administración Pública costarricense. La continuidad le permite a la institución ser congruente con los principios y los propósitos que la crearon, fiel a su vocación y responsable en el ejercicio de sus atribuciones; por su parte, el cambio y renovación es imperioso para mejorar y adecuar oportunamente las actividades a las transformaciones organizacionales y sociales; por ello, cada valoración del quehacer institucional debe acompañarse por un análisis retrospectivo y de los desafíos presentes, con lo cual se puedan identificar las brechas que facilitarán la definición de políticas y acciones futuras.

Es mediante un proceso de planificación estratégica que la Institución establece una visión de futuro coherente que, se convierte en el elemento base con el cual se direccionarán los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos establecidos con base en las atribuciones encomendadas como parte del Aparato Público y por la disposición al servicio de la ciudadanía. En el caso de la Dirección General de Servicio Civil, esos objetivos están alineados con la captación, desarrollo y conservación del mejor talento humano, de manera que se promueva el funcionamiento eficaz y eficiente de la Administración Pública.

Es con ese enfoque conforme al cual se creó el Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Servicio Civil para el período 2015-2018; documento resultante de un proceso analítico, reflexivo y caracterizado por imperante participación de los servidores institucionales así como de sujetos interesados, y en el cual se abordan temas vitales para el desarrollo institucional y del Empleo Público en Costa Rica, siendo en esos donde se sitúa en esencia las aspiraciones de la Dirección General de Servicio Civil, y cuya materialización exitosa se obtendrá con el compromiso y responsabilidad de cada integrante de la Institución.

Toda institución diseña planes para fijarse objetivos, metas y la forma para lograrlos en un corto, mediano y/o largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización y sus ambiciones. Se trata de definir dónde y cómo necesita estar la institución en un momento específico del futuro para desempeñarse, cumpliendo una misión y proyectando una visión mediante esos objetivos que a su vez son acompañados por estrategias, todo con dinamismo y suficiente flexibilidad para permitir modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

En el caso particular de la Dirección General de Servicio Civil, la formulación del Plan Estratégico Institucional 2015-2018, parte de un análisis situacional de su quehacer 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.

Aunado a eso, el proceso de planificación estratégica, ahincó por un análisis más amplio, abarcando el tema de Empleo Público de manera general, bajo la sistemática y premisas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” y la visión de un modelo de empleo impulsado por el Director General en oficio Hernán A. Rojas Angulo, consistente con el mandato constitucional establecido en los artículos 191 y 192 de la Constitución Política de la República de Costa Rica y la necesidad de integrar y ordenar la heterogeneidad de marcos normativos y principios que regulan el Empleo Público en el país.

A partir de lo anterior, se definieron lineamientos específicos para el cuatrienio 2015-2018 e incorporó una proyección al año 2025, todo con el propósito a facilitar la orientación de la Dirección General de Servicio Civil y cumplir con el mandato normativo; tales lineamientos están contenidos en este documento.

## PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PEI 2015-2018

El proceso para elaborar el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 de la Dirección General de Servicio Civil inició en el año 2014. En ese momento, el Área de Desarrollo Estratégico, mediante la Unidad de Planificación Institucional se dispuso a analizar la metodología utilizada para la formulación de Plan Estratégico del periodo 2011-2014 así como el contenido y resultados del Plan. Conjuntamente se hizo un análisis amplio de las acciones y proyectos que la Institución mantenía en ejecución, los consumados en los años anteriores o que no pudieron finalizarse conforme a lo planificado, acompañado de un estudio documental sobre diagnósticos y evaluaciones realizadas a la Dirección General de Servicio Civil y de tendencias o elementos en los cuales la institución podría tomar referencia, sea para la gestión organizacional (a lo interno) o para la gestión de recursos humanos en sus diferentes dimensiones y según las competencias atribuidas por mandato legal.

De ese trabajo resultó la elaboración del documento "Metodología Plan Estratégico Institucional 2015-2018" del 16 de enero de 2015, el cual expone la sistemática e instrumentos diseñados para realizar el proceso tendiente a obtener como producto el Plan Estratégico Institucional contenido en este documento. Igualmente, parte de la metodología implicó una guía de trabajo para la generalidad de participantes del mencionado proceso, mismo que se subdividió en dos fases básicas.

En la primera fase, desarrollada entre el 22 y 29 de enero del 2015, se instruyó para que personal de las áreas organizacionales de la Institución, en el seno particular de esas y con un enfoque participativo apegándose a la técnica de grupos focales, realizara un análisis y preparación de insumos que luego fueron compilados y depurados por

la Unidad de Planificación Institucional para establecer el diseño preliminar del Marco Filosófico y los Elementos Analíticos del Plan, los cuales se expusieron como insumo en la segunda fase del proceso.

La segunda fase por su parte, consistió en un taller que tuvo momento los días 4, 5 y 6 de febrero del 2015 en horario de 8:00 a.m. a 3:30 p.m. y congregó a una muestra representativa de la Institución (incluyendo a directores y encargados de procesos), pero también a personas externas a la Institución como representantes de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) y miembros del Consejo Técnico Consultivo de Jefes de Recursos Humanos [órganos que son parte del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH)]; en el cual se procedió a validar el planteamiento de esos primeros elementos, aplicando in situ las modificaciones que en plena se consideraran pertinentes.

Igualmente acaeció la participación del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), cumpliendo un rol de observador en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional de la Dirección General de Servicio Civil.

En ese mismo taller, tras definir el Marco Filosófico y los elementos más relevantes de la situación interna y externa de la Dirección General de Servicio Civil que podrían condicionar las aspiraciones de desarrollo y mejora estratégica; en grupos de trabajo cuya cantidad y agrupación se definió según las dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos (1-Planificación de recursos humanos, 2-Organización del trabajo, 3-Gestión del empleo, 4-Gestión del rendimiento, 5-Gestión de la compensación, 6-Gestión del desarrollo del talento humano público y 7-Gestión de las relaciones humanas y sociales)<sup>1</sup> se trabajó en la propuesta de los objetivos estratégicos que serían los pilares base de los Elementos Operativos del Plan.

Esos objetivos se agruparon en ejes estratégicos, los cuales son congruentes con las dimensiones en las cuales se

subdivide la gestión de recursos humanos como actividad focal de la Dirección General de Servicio Civil y con el nuevo enfoque para organizar el empleo público, a lo cual se dirigirá la Institución. Los objetivos estratégicos, al igual que los ejes para su clasificación fueron validados<sup>2</sup> durante la actividad propiciando observaciones y sugerencias de todos los participantes hasta lograr un consenso.

Tras la definición de los objetivos estratégicos, en los mismos grupos de trabajo mediante los que se hicieron las propuestas de esos, se continuó con la determinación de estrategias, productos, indicadores y metas según los cuales se podría medir el avance y lograr la consecución de cada objetivo estratégico, dándose con ello la finalización del cuerpo integral del Plan Estratégico Institucional 2015-2018 que integra una prospectiva hacia el año 2025, el cual sería seguido de la definición de acciones estrictamente operativas y las labores de seguimiento, mismas orientadas a partir de lo establecido en la "Metodología Plan Estratégico Institucional 2015-2018".

Resulta relevante rescatar que, el proceso para la formulación del Plan Estratégico, estuvo coordinada por el Área de Desarrollo Estratégico, mediante la Unidad de Planificación Institucional y la fase del taller fue apoyada por el Señor Silverio Zebral Filho, Economista Principal del Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la Organización de los Estados Americanos (OEA), exponiendo temáticas sobre planificación, ejemplos prácticos en otras latitudes y mediando en los momentos de acuerdo y validación de los elementos del Plan Estratégico. La asesoría del Sr. Zebral Filho fue promovida por el Despacho de la Dirección General y particularmente convenida por la Señora Miriam Rojas González, Subdirectora General, en el marco de la "Asistencia Técnica, Planificación Estratégica y Monitoreo de la Gestión del Servicio Civil de Costa Rica, Código DGSC-1/CR", cooperación internacional en ejecución desde el año 2014.

1. Esas dimensiones derivan de la teoría de subsistemas de Gestión de Recursos Humanos abordada por Francisco Longo Martínez, ajustada a su vez en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 Alberto Cañas Escalante y en el Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

2. En el proceso se tomó la decisión de ajustar los ejes estratégicos, determinado de manera definitiva los siguientes ejes y dimensiones estratégicas:

Eje 1. Mejora y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos:

- a) Planificación de Recursos Humanos.
- b) Organización del trabajo.
- c) Gestión del empleo.
- d) Gestión del rendimiento.
- e) Gestión de la compensación.
- f) Gestión del desarrollo del talento humano público.
- g) Gestión de las relaciones humanas y sociales.

Eje 2. Organización del Empleo Público.

## MARCO GENERAL

### Marco Jurídico Institucional

La Dirección General de Servicio Civil fue creada mediante el Acuerdo Ejecutivo No. 41 del 24 de junio de 1953, no obstante el surgimiento funcional en el ámbito público estriba en la consolidación del Servicio Civil en Costa Rica, consecuentemente la trascendencia de la creación de la Dirección General de Servicio Civil debe vincularse con la promulgación del Estatuto de Servicio Civil, Ley N° 1581, del 30 de mayo de 1953, donde en lo particular su Artículo 13 establece las atribuciones y funciones a cumplir:

- a) *Analizar, clasificar y valorar los puestos del Poder Ejecutivo comprendidos dentro de esta ley y asignarlos a la categoría de salario correspondiente a la escala de sueldos de la Ley de Salarios de la Administración Pública N° 2166 de 9 de octubre de 1957.*

*(Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° de la Ley N° 3299 de 13 de julio de 1964)*

*Nota: ver Transitorio de la Ley N° 3299 del 13 de julio de 1964.*

- b) *Seleccionar los candidatos elegibles para integrar el personal del Poder Ejecutivo.*
- c) *Establecer en la Administración del Personal del Estado los procedimientos e instrumentos técnicos necesarios para una mayor eficiencia, tales como la calificación periódica de cada empleado por sus jefes, el expediente personal y prontuario de cada empleado y otros formularios de utilidad técnica.*
- d) *Promover la implantación de un sistema moderno de administración de personal.*
- e) *Promover programas de entrenamiento del personal del Poder Ejecutivo, incluyendo el desarrollo de la capacidad administrativa de supervisores, jefes y directores.*
- f) *Estudiar el problema de los salarios en el Poder Ejecutivo; desarrollar y recomendar una ley de salarios basada en la clasificación, en colaboración con la Oficina de Presupuesto.*

- g) *Evacuar las consultas que se le formulen relacionadas con la administración del personal y la aplicación de esta ley.*
- h) *Levantar las informaciones a que se refieren los incisos a) y c) del artículo siguiente.*
- i) *Dar el visto bueno a todos los reglamentos interiores de trabajo de las dependencias del Poder Ejecutivo antes de que sean sometidos a la aprobación de la Inspección General de Trabajo.*
- j) *Presentar en la primera quincena del mes de febrero de cada año un informe al Presidente de la República sobre las labores desarrolladas por la Dirección General en el ejercicio anterior y de sus proyectos para el siguiente.*

*Este informe deberá ser publicado en el Diario Oficial.*

- k) *Cualesquiera otras que le correspondan en su carácter de Director del Servicio Civil.*

### Organización

#### Funciones

La Dirección General de Servicio Civil es un órgano desconcentrado en grado máximo, al cual el Estatuto de Servicio Civil le otorga competencia para regir

como rector los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil. Mediante sus diferentes instancias, debe cumplir el papel de instancia administrativa responsable de la gestión de acciones rectoras, normativas, asesoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos. El emblema de la Dirección General de Servicio Civil manifiesta gráficamente los principios y valores sobre los cuales debe edificarse un sistema de mérito del empleo público, de tal manera, bajo la premisa del mérito y la equidad como pilares del servicio civil, la Institución ha asumido como lema rector: *Palmam Qui Meruit Ferat* (Que se lleve la palma quien la merece).

En apego a las disposiciones normativas, la Dirección General de Servicio Civil debe garantizar lo establecido en el Artículo 1° del Estatuto de Servicio Civil, a saber, "Este Estatuto y sus Reglamentos regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y proteger a dichos servidores". Complementariamente debe acoger las atribuciones contempladas en el artículo 13 del Estatuto, donde se desprende el detalle de las funciones encomendadas a la Institución, como órgano rector competente para regir los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, esos son:



### Recursos Humanos

Al momento de definirse el Plan Estratégico Institucional 2015-2018, la Dirección General de Servicio Civil dispone de 185 servidores para cumplir con las funciones que le han sido encomendadas. Un detalle clasificado de ese dato se aprecia en el siguiente cuadro, al considerar los puestos ocupados y los vacantes.(ver Cuadro 1).

**CUADRO 1**  
**Cantidad de puestos ocupados y vacantes que dispone la Dirección General de Servicio Civil, clasificados por nivel gerencial, profesional, técnico y/o de apoyo, a marzo del 2015**

Estrato	Puestos ocupadas	Puestos vacantes	Total
Gerencial	25	0	25
Profesional	104	3	107
Técnico	14	2	16
Apoyo	42	4	46
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>9</b>	<b>194</b>

## MARCO FILOSÓFICO

Como resultado del proceso de formulación del Plan Estratégico, en el cual se consideró el marco normativo, las competencias institucionales y el enfoque prospectivo para el Empleo Público costarricense; en la Dirección General de Servicio Civil se definieron la Misión y Visión como elementos distintivos e inspiradores para quehacer institucional y que ponen de manifiesto la proyección por alcanzar a futuro.

#### 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.

#### Valores

Con una Misión y Visión claramente definidas y constituidas como referencias de la ruta a seguir por la Dirección General de Servicio Civil, resulta relevante destacar los valores con los cuales los servidores se sienten identificados, reflejándose a su vez en esa adhesión, el comportamiento institucional conforme al cual se alcanzará la Visión, los objetivos establecidos y que favorecerá la prestación de servicios.

Respeto

Discrecionalidad

Excelencia

Equidad

Servicio

Flexibilidad

Solidaridad

Transparencia

Lealtad

Cortesía

Confianza

Civismo

## ANÁLISIS SITUACIONAL (ELEMENTOS ANALÍTICOS)

La definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la metodología FODA, consistió en una actividad sustantiva para el análisis de la situación institucional, procurando tener claridad sobre el contexto actual y prever las acciones tendientes a mejorar la gestión institucional mediante la identificación de brechas, y cuyos resultados fueron fundamentales para construir la matriz estratégica en la cual se definieron los objetivos estratégicos que se indicarán en el apartado de Elementos Operativos. El sumario del análisis interno y externo realizado por la Dirección General de Servicio Civil se presenta a continuación:

<b>FORTALEZAS</b>	<i>Dimensión asociada</i> <sup>3</sup>
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.
Disposición 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</i> <sup>3</sup>
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.

3. Dimensiones del eje estratégico "Mejora y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos":

- Planificación de Recursos Humanos.
- Organización del trabajo.
- Gestión del empleo.
- Gestión del rendimiento.
- Gestión de la compensación.
- Gestión del desarrollo del talento humano público.
- Gestión de las relaciones humanas y sociales.

<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.

## ELEMENTOS OPERATIVOS

Considerando como insumos los resultados del análisis situacional y de referencia la Visión ratificada preliminarmente, se definieron objetivos estratégicos según los cuales se proyectará a la Dirección General de Servicio Civil para posicionarse en la situación deseada en el futuro y que precisamente se manifiesta en el enunciado de la Visión:

Ejes estratégicos		Objetivos estratégicos
Eje 1: Mejora y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.	Planificación de recursos humanos	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.
	Organización del trabajo	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.
	Gestión del empleo	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
	Gestión del Rendimiento	Promover una mejora en la prestación de 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.
	Gestión de la compensación	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.
	Gestión del desarrollo del talento humano público	Contribuir a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, mediante la profesionalización del personal directivo.
	Gestión de las relaciones humanas y sociales	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.
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.

## ESTRATEGIAS

Seguidamente se presentan las estrategias que describen como la Dirección General de Servicio Civil actuará para el logro de los objetivos estratégicos y que por ende consisten en directrices que ayudarán a la Institución en la elección de las acciones adecuadas para el logro de los mismos:

Objetivo estratégico	Estrategia
1 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.
2 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.	<p>Evaluar la pertinencia y eventual rediseño de los componentes<sup>4</sup> del sistema de análisis ocupacional del Régimen de Servicio Civil, considerando los aspectos técnicos y normativos, promoviendo una gestión eficiente del empleo público.</p> <p>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 Régimen de Servicio Civil.</p>
3 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.	<p>Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense.</p> <p>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.</p> <p>Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el Régimen de Servicio Civil.</p>
4 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
5 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.	Diseño y emisión de propuesta normativa que permita reorganizar los componentes <sup>5</sup> del sistema de compensaciones de la Administración Pública con visión de equidad, justicia y rendimiento.
6 Contribuir a la eficiencia y transparencia de la Administración Pública, mediante la profesionalización del personal directivo.	<p>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.</p> <p>Implementación de un Programa Modular de Capacitación para el fortalecimiento de capacidades directivas del Régimen de Servicio Civil (inicialmente)</p>
7 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.	<p>Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el Régimen de Servicio Civil.</p> <p>Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el Régimen de Servicio Civil.</p>
8 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.	<p>Diseño de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.</p> <p>Proponer un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense.</p> <p>Propiciar los recursos necesarios para continuar con el ejercicio de la rectoría dentro de un modelo de empleo público integrado en el Estado Costarricense.</p> <p>Presentación oportuna de la estructura organizacional de la DGSC, ajustándola a las necesidades de la organización del modelo de empleo público integrado.</p>

4. Modelos, normas, instrumentos, usuarios y otros que confluyen en el sistema.

5. IDEM.

## PRODUCTOS, INDICADORES Y METAS

Finalmente se indican los productos y metas concretas propuestas para cada Estrategia, con cuya concreción paulatina se encauzará a la Dirección General de Servicio Civil al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos indicados previamente. Esas metas a su vez, consistirán en los parámetros de contrastarse con las mediciones realizadas periódicamente a través de los indicadores también expuestos a continuación, para así identificar el nivel de avance de las acciones institucionales y apoyar la toma de decisiones cuando sea pertinente.

Objetivo	Estrategia o Proyecto	Producto	Indicador	Formula	Línea base	Metas				
						2015	2016	2017	2018	2025
1	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.	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.	$(\text{Cantidad de etapas ejecutadas}/\text{Cantidad de etapas programadas}) * 100$	0	17%	50%	67%	100%	Todo el empleo público
2	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.	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.	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas}/\text{Cantidad de actividades programadas}) * 100$	0	25%	50%	75%	100%	-
	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.	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.	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas}/\text{Cantidad de actividades programadas}) * 100$	0	25%	50%	75%	100%	-

Objetivo	Estrategia o Proyecto	Producto	Indicador	Formula	Línea base	Metas				
						2015	2016	2017	2018	2025
3	Diseñar propuesta de un marco regulatorio de gestión del empleo para las instituciones del Estado Costarricense.	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 Costarricenses.	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas}/\text{Cantidad de actividades programadas}) * 100$	0	0%	30%	50%	75%	100%
	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.	Modelo y pruebas de conocimiento para su aplicación en el RSC-	Avance porcentual en la ejecución de fases para el diseño del modelo y pruebas de conocimiento para su aplicación.	$(\text{Cantidad de fases ejecutadas}/\text{Cantidad de fases programadas}) * 100$	25%	50%	75%	100%	-	Aplicación de pruebas a partir del año 2021
	Definir e implementar un programa de concursos y actualización del registro de elegibles en el RSC.	Pedimentos de Personal resueltos para el RSC.	1-Cuantificación de pedimentos de personal resueltos por año.	Cantidad de pedimentos de personal resueltos para satisfacer demanda acumulada	-5000	1000	2000	1000	1000	
			2-Cuantificación de registros de elegibles declarados y vigentes.	$(\text{Cantidad de Registros de Elegibles actualizados}/\text{Cantidad de Registros de Elegibles para satisfacer demanda de})$	0%	10%	40%	80%	100%	-
4	Rediseñar e implementar el modelo de evaluación del rendimiento de los servidores públicos	Modelo de Evaluación del Rendimiento.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el rediseño e implementación del modelo re evaluación del rendimiento.	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas}/\text{Cantidad de actividades programadas}) * 100$	0	25%	50%	75%	100%	-
5	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.	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. Púb.	$(\text{Cantidad de actividades ejecutadas}/\text{Cantidad de actividades programadas}) * 100$	0	25%	50%	75%	100%	-

Objetivo	Estrategia o Proyecto	Producto	Indicador	Formula	Línea base	Metas				
						2015	2016	2017	2018	2025
6	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.	Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo en el RSC: -Política de fortalecimiento de capacidades directivas. -Perfil de capacidades directivas. -Esquema de Carrera Funcionarial Directiva (empleo, promoción, desempeño e incentivos).	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el diseño e implementación del Modelo de Fortalecimiento del Personal Directivo en el RSC.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0	29%	57%	100%	-	-
	Implementación de un Programa Modular de Capacitación para el fortalecimiento de capacidades directivas del RSC (inicialmente)	Programa modular de Capacitación Directiva del RSC en operación e inició de evaluación.	Porcentaje de personal de nivel directivo del RSC capacitado acorde con el programa modular de capacitación directiva.	(Cantidad de directivos capacitados / cantidad de directivos por capacitar)*100	0	-	-	30%	40%	100%
7	Diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el RSC.	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 actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0	0%	25%	75%	100%	-
	Desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el RSC.	Instrumento de medición de clima organizacional en el RSC	1-Avance porcentual en la ejecución de actividades para el desarrollo de un instrumento de medición de clima organizacional en el RSC.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0%	10%	75%	100%	-	-
			2- Porcentaje de instituciones del RSC que aplican el instrumento de medición de clima organizacional.	(Cantidad de instituciones del RSC que aplican el instrumento de medición de clima organizacional/ Cantidad de instituciones del RSC)*100	0%	0%	0%	22%	44%	100%

Objetivo	Estrategia o Proyecto	Producto	Indicador	Formula	Línea base	Metas				
						2015	2016	2017	2018	2025
	Diseño de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.	Modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para el Diseño de un modelo de empleo público integrado en el Estado costarricense.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0	100%	-	-	-	-
	Proponer un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense.	Marco normativo que integre la gestión de empleo público en las instituciones del Estado costarricense.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para la implementación de un marco normativo y técnico para integrar la gestión de empleo público de las instituciones del Estado costarricense.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0	-	100%	-	-	-
8	Propiciar los recursos necesarios para continuar con el ejercicio de la rectoría dentro de un modelo de empleo público integrado en el Estado Costarricense.	Asignación presupuestaria de recursos para ejercer la rectoría en el modelo de empleo público.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para la asignación recursos necesarios para ejercer la rectoría dentro de un modelo de empleo público integrado del Estado Costarricense.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0	-	-	100%	-	-
	Presentación oportuna de la estructura organizacional de la DGSC, ajustándola a las necesidades de la organización del modelo de empleo público integrado.	Estructura organizacional y funcional la DGSC para ajustarla a las necesidades de organización del empleo público.	Avance porcentual en la ejecución de actividades para la conformación de la DGSC como institución rectora en un modelo de empleo público integrado del Estado Costarricense.	(Cantidad de actividades ejecutadas/Cantidad de actividades programadas)*100	0	-	-	-	100%	-



# **Dirección General de Servicio Civil**

*“Contribuyendo a la Gobernabilidad Democrática de Costa Rica desde 1953”*

**San Francisco de Dos Ríos  
del templo católico 125 m al este.  
San José, Costa Rica.**

**Tel: (506) 2586-8300  
Apdo. Postal 3371-1000 S.J.**

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