



Dirección General de Servicio Civil

Área de Gestión de Recursos Humanos
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO
DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INFORME TECNICO
AGRH-UFT-INF-004-2018

11 de junio del 2018



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 2 de 38

Nombre del Informe: “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”		
Elaborado por: Melissa Luna Ramírez Priscilla Hernández Víquez	Cargo: Analista Analista	Fecha de elaboración: 01 de junio del 2018
Revisado por: Martha Emelina Gamboa Mora	Cargo: Jefe, Unidad de Fortalecimiento Técnico de la Gestión de Recursos Humanos	Fecha de aprobación:
Aprobado por: José Joaquín Arguedas Herrera	Cargo: Director del Área de Gestión de Recursos Humanos	Fecha de aprobación:



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 3 de 38

1. CAUSA DEL ESTUDIO:

La presente investigación tiene como finalidad realizar un diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el Régimen de Servicio Civil, según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2015-2018-2025, en su objetivo estratégico N° 7, el cual indica: *“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.”*

2. FUENTES DE CONSULTA

2.1. Escritas:

- Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento.
- Resolución DG-315-2011, de fecha 08 de junio 2011.
- Plan Estratégico Institucional 2015-2018-2025 de la Dirección General de Servicio Civil.
- Plan Operativo Institucional 2018.
- Reforma Reglamento del Estatuto de Servicio Civil N° 35865-MP de fecha 02 de marzo de 2010.
- Oficio ADE-OF-066-2017, de fecha 3 de agosto 2017.
- Oficio AGRH-OF-061-2017, de fecha 21 de agosto 2017.
- Oficio ADE-UPI-076-2017, de fecha 30 de agosto 2017.
- Oficio AGRH-OF-066-2017, de fecha 4 de setiembre 2017.
- Oficio DG-OF-490-2017, de fecha 21 de setiembre 2017.
- Correos electrónicos varios, relativos a la remisión y respuesta del cuestionario on-line de las 46 instituciones dentro del Régimen.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 4 de 38

2.2. Orales:

- Sr. Rómulo Castro Víquez, anterior, Director Área de Gestión de Recursos Humanos y de Reclutamiento y Selección de Personal.
- Sra. Marietta Brenes B., Coordinadora de Recursos Humanos de la DGSC.

2.3. Digitales:

- Cuestionario On-line denominado **“DIAGNÓSTICO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES PARA EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL”**.

3. ANTECEDENTES:

En el año 2015 mediante el Plan Estratégico Institucional 2015-2018-2025 de la Dirección General en el Eje 1. “Mejora y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos para el proceso de Relaciones Humanas y Sociales, se establece como objetivo *“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.”* así mismo se establece como estrategia el realizar un diagnóstico sobre la implementación de las políticas de relaciones humanas y sociales para el Régimen de Servicio Civil.

Es por ello que mediante Oficio ADE-OF-066-2017 del 03 de agosto de 2017, se instruye al Área de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General a proceder con la elaboración de dicho diagnóstico.

Por otra parte, la Dirección General de Servicio Civil mediante la Resolución DG-315-2011 de fecha 08 de junio de 2011, estableció en su Artículo 2 las **“Políticas de aplicación a los procesos de la Gestión de Recursos Humanos que**



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 5 de 38

operan en los ministerios, instituciones y órganos adscritos según corresponda, cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento”, específicamente en el punto 7 se consignaron las políticas relacionadas con la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, las que se transcriben seguidamente:

1. La gestión de las relaciones laborales en el ámbito del Régimen de Servicio Civil será ejercida por la Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios Instituciones u Órganos Adscritos, implicando la participación, cuando así corresponda, en aspectos tales como condiciones de trabajo, transacción y administración del conflicto, relaciones entre la organización y actores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones) objetivos valores y aspiraciones de poder de todas las partes que participan de la organización.
2. Los actores constitutivos del SIGEREH tendrán responsabilidad de garantizar la efectividad y cobertura de las normas (Leyes, decretos, resoluciones, criterios, dictámenes y otros de similar naturaleza) aplicables en el Régimen de Servicio Civil.
3. Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos, emitirán criterios de referencia, previo a elevar consultas ante el órgano rector del SIGEREH (DGSC), el cual de abocará a su resolución genérica en términos de los alcances del Sistema de Gestión de Recursos Humanos cubierto por el Régimen de Servicio Civil.
4. Los componentes del SIGEREH en el Régimen del Servicio Civil, deberán habilitar un sistema de Seguimiento y Control de Calidad de la Gestión de Recursos Humanos que les compete, definiendo las estrategias y procedimientos orientados al mejoramiento continuo de dicha gestión.
5. Investigar aspectos relacionados con irregularidades en la Gestión de Recursos Humanos, igualmente, valorar los productos resultantes de dicha gestión en relación con su oportunidad y efectividad, conforme lo que dicta la normativa técnica y legal que la regula, se convierte en una necesidad constante y de presencia fundamental en la práctica diaria de los órganos constitutivos del SIGEREH en el Régimen de Servicio Civil. Asimismo debe



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 6 de 38

reconocerse además la satisfacción de los usuarios, la eficiencia de la Administración y la Calidad de los Servicios, brindando las recomendaciones respectivas a las autoridades competentes e informando al órgano rector del SIGEREH (DGSC) lo pertinente.

6. Los órganos constitutivos del SIGEREH en el Régimen de Servicio Civil, orientarán sus intenciones investigativas hacia las prioridades del Sistema de Méritos y la Función Pública en general, además de las líneas de investigación, que al efecto, el órgano rector del SIGEREH establezca y así lo haya comunicado por los canales oficiales correspondientes.

Aunado al tema, en el Artículo 139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil se establece lo siguiente: *“Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales. Actividades Generales. Este proceso en el desarrollo de sus cometidos debe procurar que las relaciones establecidas entre la organización y sus funcionarios se perfilen en un sentido colectivo y cohesionado, en este ámbito cumple actividades relativas al monitoreo del clima organizativo, políticas y prácticas de comunicación ascendente o descendente, mantenimiento y mejora de la percepción de la satisfacción global de los colaboradores, gestión de las relaciones laborales (incluye la administración del régimen disciplinario), condiciones de trabajo, relaciones entre la organización y actores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones), objetivos, valores y aspiraciones de poder de todas las partes que participan de la organización, transacción y administración del conflicto, gestión de políticas sociales, destacando entre ellas la salud laboral y en general que se procure mejorar la calidad de vida laboral; adicionalmente podría implicar negociación colectiva salarial. Asimismo debe incluir procesos relativos a la evaluación o Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos, incorporando una visión sistemática y formalmente estructurada para medir sus costos, beneficios del programa integral de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio, Institución u Órgano Adscrito que permita la comprobación práctica de su eficiencia, eficacia y calidad, en términos de su contribución con los objetivos organizacionales.”*



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 7 de 38

4. METODOLOGÍA

Como metodología para obtener la información requerida, a continuación se describen las acciones que se llevaron a cabo:

- La Unidad de Fortalecimiento Técnico de Gestión de Recursos Humanos, procede a elaborar un cuestionario *on-line*, denominado **“Diagnóstico sobre la Implementación de las Políticas de Relaciones Humanas y Sociales para el Régimen de Servicio Civil”** (ver anexo 1), y adquiere como propósito el realizar 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.
- Este cuestionario se envía por correo electrónico a cada uno de los 46 jefes de OGEREH de las instituciones bajo el Régimen de Servicio Civil con el fin de recopilar información puntual del tema.
- Se aplicó el Cuestionario *on-line* a las 46 instituciones durante el periodo del 28 de noviembre al 22 de diciembre del 2017, ampliándose el período de recepción de la información del 08 de enero al 30 de enero 2018.
- Consecuentemente, las diferentes OGEREH dan respuesta al cuestionario, en el plazo establecido, y de las 46 Instituciones se tuvo respuesta positiva de 44, quedando solamente 2 instituciones sin respuesta.
- Se procedió con la revisión, procesamiento, integración y análisis de los resultados remitidos y se elaboraron las tablas y gráficos respectivos, con el fin de plasmarlos en el presente informe.

5. LIMITACIONES:

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 8 de 38

- Algunas instituciones consideradas dentro de la muestra no presentaron la información solicitada en la fecha establecida, por lo que se tuvo que ampliar el plazo, ocasionando un atraso en la elaboración del informe.
- La Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias y la Dirección General de Migración y Extranjería, no completaron el Cuestionario ON-LINE, a pesar de que en múltiples ocasiones, se les incentivó para el llenado del mismo, no permitiendo obtener los datos de la muestra seleccionada de 46 OGEREH.

6. ANÁLISIS

Para una mejor comprensión del tema de investigación que se está desarrollando, recordemos que en el apartado de antecedentes se transcribió el Artículo 139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, donde se define en qué consiste el proceso de las Gestión de Relaciones Humanas y Sociales y las diferentes actividades que lo conforman, así como las políticas que ha definido esta Dirección General con respecto a este tema.

Partiendo de ello se elaboró y aplicó el cuestionario a las 46 instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, con el fin de conocer la implementación del tema. Por lo que, una vez recopilada y procesada la información del mismo se procede a exponer los siguientes resultados:

De las 46 OGEREH encuestadas, 44 completaron dicho cuestionario, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1
Instituciones que completaron el Cuestionario

1	Agencia de Protección de Datos de los Habitantes (PRODHAB) <i>Adscrita al MJP</i>
2	Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)
3	Consejo de Transporte Público (CTP)
4	Consejo Nacional de Concesiones (CNC)
5	Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM)



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 9 de 38

6	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDISS) <i>Adscrita al MTSS</i>
7	Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)
8	Dirección General de Aviación Civil (DGAC)
9	Dirección General de Servicio Civil (DGSC)
10	Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral (CEN-CINAI)
11	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)
12	Dirección Nacional de Notariado (DNN)
13	Fondo Nacional de Becas (FONABE)
14	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)
15	Imprenta Nacional
16	Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA)
17	Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD)
18	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
19	Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)
20	Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET)
21	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
22	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET)
23	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICITT)
24	Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)
25	Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)
26	Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)
27	Ministerio de Educación Pública (MEP)
28	Ministerio de Gobernación y Policía (MGP)
29	Ministerio de Hacienda
30	Ministerio de Justicia y Paz (MJP)
31	Ministerio de la Presidencia
32	Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)
33	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)
34	Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto
35	Ministerio de Salud
36	Ministerio de Seguridad Pública (MSP)



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **10** de **38**

37	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
38	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)
39	Procuraduría General de la República (PGR)
40	Registro Nacional de la Propiedad
41	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)
42	Tribunal Administrativo de Transporte
43	Tribunal de Servicio Civil
44	Tribunal Registral Administrativo

Fuente: Elaboración Propia.

En virtud de lo anterior, es importante señalar que de acuerdo con la muestra seleccionada, la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias y la Dirección General de Migración y Extranjería, son las dos instituciones que quedaron pendientes de brindar la información, por lo que quedaron excluidas del presente estudio.

Ahora bien, con el propósito de facilitar la comprensión del presente informe, éste se ha dividido por cada tema de investigación, contemplando los siguientes apartados:

1. Implementación del proceso de Relaciones Humanas y Sociales en las Instituciones.
2. Actividades desarrolladas según Art.139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil.
3. Grado de Implementación de las Políticas



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 11 de 38

A continuación el análisis de cada uno de ellos, de acuerdo con la información suministrada por las 44 instituciones.

I PARTE.

Implementación del Proceso de Relaciones Humanas y Sociales en las Instituciones:

Con el fin de obtener información acerca de la implementación del Proceso de la Gestión de Relaciones Humanas y Sociales incluido en el Capítulo XII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, específicamente en el Artículo 139 y la Resolución 315-2011, se procedió a aplicar un cuestionario a las OGEREH que se encuentran dentro del Régimen de Servicio Civil.

Esta investigación permitió, en primera instancia, verificar cuáles instituciones cuentan con la implementación de un proceso de GRHS, qué tipo de operación realizan para desarrollarlo. Y por último, las diferentes causas del porqué las instituciones no tienen un proceso de GRHS.

Es de suma importancia gestionar un proceso de relaciones humanas y sociales dentro de las instituciones.

Según Francisco Longo, en su libro Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, señala que el proceso de las relaciones humanas y sociales gestiona las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando, por razones diversas, éstas adquieren en un contexto determinado, una dimensión colectiva.

Es por ello que en este apartado se analiza la implementación que ha tenido este proceso en las instituciones cubiertas bajo el Régimen, a partir de lo establecido en el Artículo 139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil y la Resolución DG-315-2011.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **12** de **38**

De la información suministrada por las 44 Instituciones encuestadas, solamente 13 de ellas cuentan con un Proceso de la Gestión de Relaciones Humanas y Sociales (GRHS), las que se detallan a continuación:

1. Consejo de Transporte Público
2. Consejo Nacional de Viabilidad
3. Dirección de Centros Infantiles
4. Imprenta Nacional
5. Instituto Nacional de Aprendizaje
6. Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia
7. Ministerio de Agricultura y Ganadería
8. Ministerio de Cultura y Juventud
9. Ministerio de Educación Pública
10. Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
11. Consejo Nacional de Personas con Discapacidad
12. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
13. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

En el siguiente gráfico se pueden observar algunas justificaciones del porqué las 31 instituciones restantes no cuentan con un proceso de GRHS, entre ellas la falta de personal es la más relevante, seguido de que dicho proceso no está contemplado dentro de la estructura organizacional y la falta de presupuesto, y la carencia de apoyo Jerárquico se encuentran entre las últimas opciones elegidas.

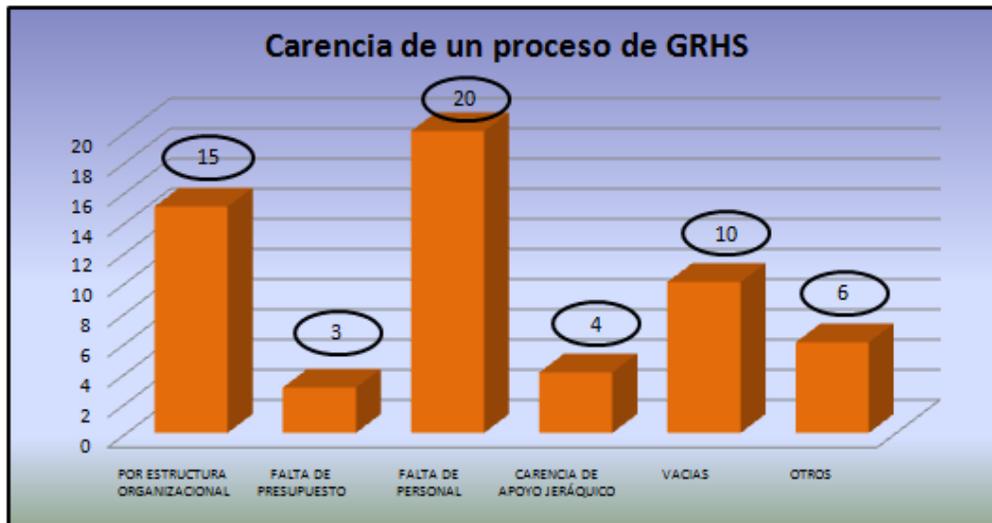


ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 13 de 38

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Otras justificantes que indican las diferentes OGEREH del porqué no cuentan con un proceso de GRHS son las siguientes:

- No se han implementado los cambios del Capítulo XII del Reglamento al Estatuto de SC.
- Existe una excesiva rotación de personal.
- No se contemplan dentro de los planes de trabajo.

A continuación, de las 13 instituciones que señalaron que cuentan con el proceso de GRHS, el Gráfico N° 2 muestra la operación del proceso de GRHS, destacando que la mayoría no cuenta con una unidad específica para desarrollarlo.

ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 14 de 38

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Cabe señalar que en la opción de otros los encuestados brindaron las siguientes respuestas:

- Se encuentra integrado por tres especialistas: médico y psicólogos, quienes atienden salud física y mental, clima organizacional, políticas y prácticas de comunicación, administración del conflicto.
- Algunos temas se trabajan a través de un foro, por medio de los responsables de la OGEREH.

De lo anterior se visualiza que solamente un 30% de las OGEREH cuentan con un proceso de GRHS, en razón de que las restantes instituciones no poseen en su mayoría con recurso humanos para esta labor.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **15** de **38**

II PARTE

Actividades desarrolladas según Artículo 139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil.

En el Capítulo XII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, específicamente en el Artículo 139, se establecen las diferentes actividades que se deben desarrollar en el proceso de la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales en el Régimen de Servicio Civil, tales como:

- a) Clima Organizacional
- b) Comunicación entre la organización y los funcionarios
- c) Mantenimiento o mejora de la satisfacción de los colaboradores
- d) Condiciones de Trabajo.
- e) Relación entre la Organización y Actores Sociales (sindicatos, gremios y/o asociaciones)
- f) Resolución de Conflictos
- g) Gestión de las Relaciones Laborales
- h) Gestión de Políticas Sociales
- i) Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos

Sobre el particular se consultó a las 44 OGEREH cuáles de las actividades antes descritas se han desarrollado en su institución, independientemente de si contaban o no con un proceso de GRHS, visualizando en el siguiente gráfico las actividades que desarrolla cada institución:

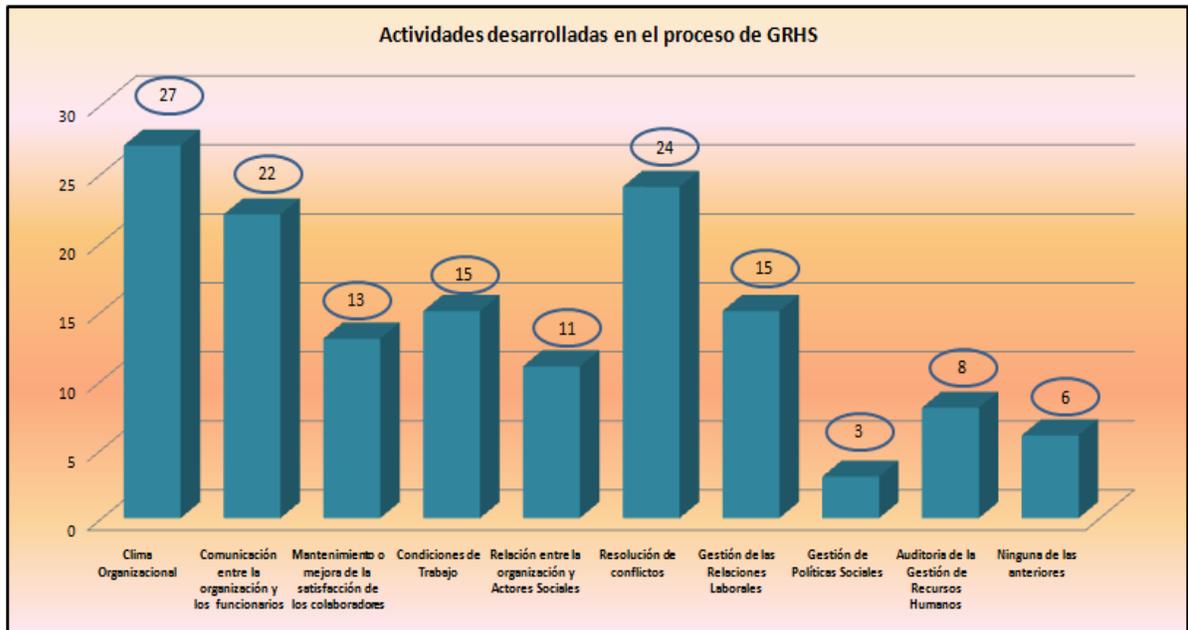


ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 16 de 38

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Ahora bien, como datos relevantes que se pueden rescatar del Gráfico N° 3 se tiene que las actividades que más se implementan son las siguientes:

1. Clima Organizacional, 27 instituciones.
2. Resolución de conflictos, 24 instituciones.
3. Comunicación entre la organización y los funcionarios, 22 instituciones.

De igual forma se observa que las actividades que poseen menos relevancia son:

1. Relación entre la organización y actores, 11 instituciones.
2. Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos, 8 instituciones.
3. Ninguna de las anteriores, 6 instituciones.
4. Gestión de Políticas Sociales, 3 instituciones.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 17 de 38

De la información suministrada anteriormente, la opción denominada “Ninguna de las anteriores” fue elegida por 6 instituciones, las que se detallan a continuación:

- PRODHAB
- Dirección Nacional de Notariado
- FONABE
- MICIT
- Ministerio de Gobernación y Policía
- Tribunal de Servicio Civil

Por otro lado, de las 44 instituciones encuestadas 13 indicaron que poseen un proceso de GRHS. Sin embargo al hacer el análisis de la información ninguna de ellas aplica en su totalidad las actividades que se desglosan en el Artículo 139 del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Cuadro N°2

Nombre de la Institución: **Cuáles actividades se desarrollan en el proceso de GRHS**

Consejo de Transporte Público (CTP)	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, c. Mantenimiento o mejora de la satisfacción de los colaboradores, d. Condiciones de Trabajo, f. Resolución de conflictos, h. Gestión de Políticas Sociales
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, f. Resolución de conflictos, g. Gestión de las Relaciones Laborales
Dirección de Centros Infantiles (CEN-CINAI)	a. Clima Organizacional, e. Relación entre la organización y Actores Sociales (Sindicatos, Gremio, f. Resolución de conflictos, g. Gestión de las Relaciones Laborales



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 18 de 38

Imprenta Nacional	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, c. Mantenimiento o mejora de la satisfacción de los colaboradores, d. Condiciones de Trabajo, f. Resolución de conflictos, g. Gestión de las Relaciones Laborales
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, c. Mantenimiento o mejora de la satisfacción de los colaboradores, d. Condiciones de Trabajo, e. Relación entre la organización y Actores Sociales (Sindicatos, Gremio)
Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, d. Condiciones de Trabajo, e. Relación entre la organización y Actores Sociales (Sindicatos, Gremio, f. Resolución de conflictos, g. Gestión de las Relaciones Laborales
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	f. Resolución de conflictos, g. Gestión de las Relaciones Laborales, i. Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, c. Mantenimiento o mejora de la satisfacción de los colaboradores, d. Condiciones de Trabajo, f. Resolución de conflictos, h. Gestión de Políticas Sociales
Ministerio de Educación Pública (MEP)	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, c. Mantenimiento o mejora de la satisfacción de los colaboradores, d. Condiciones de Trabajo, f. Resolución de conflictos, g. Gestión de las Relaciones Laborales, i. Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos
Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)	a. Clima Organizacional, i. Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos
Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS) Adscrita al MTSS	b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, e. Relación entre la organización y Actores Sociales (Sindicatos, Gremio, f. Resolución de conflictos
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	a. Clima Organizacional, b. Comunicación entre la organización y los funcionarios, c. Mantenimiento o mejora de la satisfacción de los colaboradores, d. Condiciones de Trabajo, f. Resolución de conflictos, g. Gestión de las Relaciones Laborales
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	a. Clima Organizacional, i. Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos, j. Ninguna de las anteriores

Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 19 de 38

Según el Gráfico N° 3 y lo indicado en el Cuadro N° 2, se aprecia que la actividad de mayor relevancia en la GRHS es la del Clima Organizacional. Seguidamente de copia textual, se describen algunos métodos que llevan a cabo algunas OGEREH para su implementación:

- “Ante una solicitud de la parte interesada, ya sea Unidad o Grupo de Trabajo, se conforma un grupo asesor, generalmente del proceso de Dotación de Personal y se lleva a cabo la recolección de información con las partes involucradas, luego se elabora un informe y se emiten las recomendaciones.”

- “A nivel remedial, el servicio de Clima Organizacional que ofrece la Unidad de Recursos Humanos por medio del Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos, consiste en la implementación de un proceso de mejoramiento (conjunto de actividades interrelacionadas) que inician con la recepción de la respectiva solicitud formal de un estudio o atención de un área de oportunidad, en alguna dependencia institucional, por parte de alguna autoridad competente. Inicialmente, se procede con la o las entrevistas que sean necesarias con las personas solicitantes o designadas, para recabar datos que permitan el diseño metodológico de la intervención (para el caso de que corresponda abordarlo a nivel interno con el equipo de profesionales respectivo) o para elaborar las especificaciones técnicas y demás elementos del proceso de contratación de un servicio de consultoría especializada con un ente externo. En términos generales, con ambas modalidades en la etapa diagnóstica se realizan entrevistas individuales o grupales (tipo grupo focal), se procesan los datos, se elabora un informe (perspectiva psicológico – laboral), se eleva ese informe a la instancia pertinente o se expone también y se diseña e implementa un taller de devolución de resultados, con la participación de todas las personas que fueron la población de la investigación. En lo que se refiere a la posible intervención, se obtiene de este último taller, las líneas generales de interés



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **20** de **38**

de las áreas específicas por atender, las cuáles pueden ser objeto –por ejemplo- de capacitación.”

- “Se ejecuta un análisis de las relaciones interpersonales a través de la aplicación de pruebas psicológicas y entrevistas, generando un informe de recomendaciones que se trasladan a los jefes.”
- “Se desarrollan desde la OGEREH en coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera actividades que faciliten una buena relación entre los servidores (as) de la institución incluyendo en las mismas charlas y talleres.”

Además, se les consultó a las Instituciones que indicaron que desarrollan el tema del Clima Organizacional, cómo surge la necesidad de llevar un estudio sobre éste, para ello se establecieron las siguientes opciones:

1. Porque se encuentra definido en el Plan Institucional
2. Existe una periodicidad para su aplicación
3. Responde a una situación especial
4. Otros

Al respecto, 14 instituciones de las encuestadas optaron por la opción N° 3: una situación especial, 13 por la N° 2: existe periodicidad para su aplicación, 10 por la opción N° 1: encuentra definido en el Plan Institucional y 9 por el ítem de otros. Por lo que se denota que es variable la iniciativa de realizar un estudio de clima organizacional.

Por otro lado, otras de las actividades definidas dentro del proceso de la GRHS que se toman en cuenta en el cuestionario es la relación de la organización con Actores Sociales y el de la Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos.

Sobre la primera actividad (Relación entre la organización y Actores Sociales (Sindicatos, Gremio y/o asociaciones), según el Gráfico N° 4 los Sindicatos son



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 21 de 38

los más representativos en esta actividad seguido de las Asociaciones y por último los Gremios. No obstante, en 31 OGEREH este tipo de relaciones no está presente, tal y como se puede apreciar a continuación:

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

De lo anterior y para una mejor comprensión se detalla en el siguiente cuadro los diferentes actores sociales existentes en cada institución que optó por la primera actividad:

Cuadro N°3

INSTITUCIÓN	ACTOR SOCIAL	
Dirección de Centros Infantiles (CEN-CINAI)	Sindicato	
Dirección General de Aviación Civil	Sindicato	Asociación
Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)		Asociación
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Sindicato	Gremio



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 22 de 38

Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA)	Sindicato		
Ministerio de Educación Pública (MEP)	Sindicato	Asociación	Gremio
Ministerio de Hacienda	Sindicato		
Ministerio de la Presidencia	Sindicato	Asociación	
Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)	Sindicato	Asociación	Gremio
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Sindicato	Asociación	Gremio
Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS) Adscrita al MTSS	Sindicato	Asociación	
Dirección General de Servicio Civil	Asociación	Asociación	

Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Por otra parte, respecto a la actividad de Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, el Gráfico N° 5 muestra la frecuencia con que realizan las 6 instituciones que señalaron realizar esta actividad, a saber:

- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
- Ministerio de Hacienda
- Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos

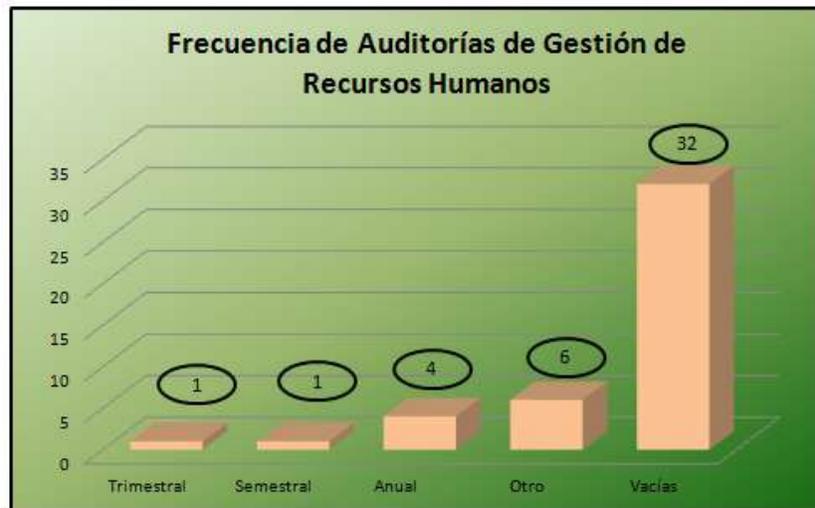


ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 23 de 38

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Como se muestra anteriormente son muy pocas las instituciones en donde se realizan auditorías de gestión de recursos humanos, ya sea de manera anual, semestral o trimestral.

Ahora bien, dentro del cuestionario a las 32 instituciones que indican que no se realiza una Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos se les consulta la justificación del por qué. Por tanto, a continuación se detallan en orden de importancia según sus respuestas las razones del por qué:

- No cuentan con un instrumento o guía de aplicación.
- Falta de Recursos Humanos.
- Y falta de recurso humano debidamente capacitado.

Entre otros...



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 24 de 38

Con la información anterior se puede detectar que existe un alto rango de instituciones que no cuentan con auditoría de gestión de recursos humanos para estos procesos y que la mayor de las justificantes es porque no cuentan con un instrumento o guía de aplicación de tales.

III PARTE.

La Dirección General de Servicio Civil mediante la Resolución DG-315-2011 de fecha 08 de junio de 2011, estableció en su Artículo 2° las *“Políticas de aplicación a los procesos de la Gestión de Recursos Humanos que operan en los ministerios, instituciones y órganos adscritos según corresponda, cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento”*, específicamente en el punto 7 se consignaron las políticas relacionadas con la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

Es por ello que este apartado tiene como objetivo medir el grado de implementación de las Políticas establecidas en dicha Resolución, en las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil.

Seguidamente se presenta de forma resumida cada política de la GRHS definida en la Resolución DG-315-2011:

1. **Política A.** Las OGEREH ejercen la gestión de las relaciones laborales en el Régimen de Servicio Civil (RSC), implicando la participación en aspectos como condiciones de trabajo y administración del conflicto, relaciones entre la organización y actores sociales, entre otros.
2. **Política B.** Los actores constitutivos del SIGEREH son los responsables de garantizar la efectividad y cobertura de las normas aplicables en el RSC.
3. **Política C.** Las OGEREH emitirán criterios de referencia, previo a elevar consultas ante el órgano rector del SIGEREH (DGSC).
4. **Política D.** Los componentes del SIGEREH en el RSC, deberán habilitar un Sistema de Seguimiento y Control de Calidad de la Gestión de Recursos Humanos que les compete.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

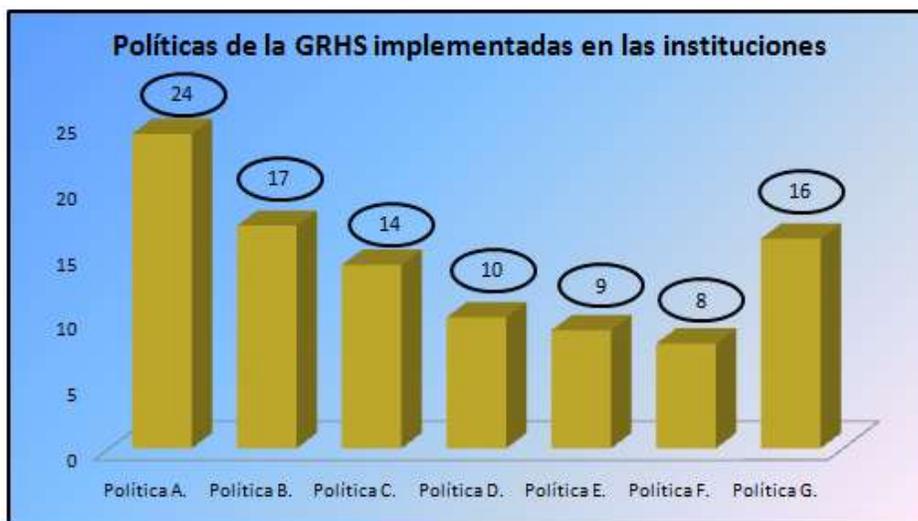
Página 25 de 38

5. **Política E.** Investigar irregularidades en la Gestión de Recursos Humanos; valorar los productos resultantes de dicha gestión en relación con su oportunidad y efectividad, conforme lo que dicta la normativa técnica y legal que la regula.
6. **Política F.** Los órganos constitutivos del SIGEREH en el RSC orientarán sus intenciones investigativas hacia las prioridades del Sistema de Méritos y la Función Pública.

Grado de implementación de las Políticas establecidas en la Resolución DG-315-2011

Con el objetivo de conocer cuál ha sido el nivel de implementación de las políticas de GRHS en las instituciones cubiertas bajo el Régimen de Servicio Civil se procedió con la consulta dando los siguientes resultados:

Gráfico N°6



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **26** de **38**

En el Gráfico N° 6 se puede visualizar por política la cantidad de OGEREH que las ha implementado, en donde se evidencia que la **Política A.** representa el nivel máximo (24 instituciones), y la **Política F.** refleja el nivel mínimo (8 instituciones).

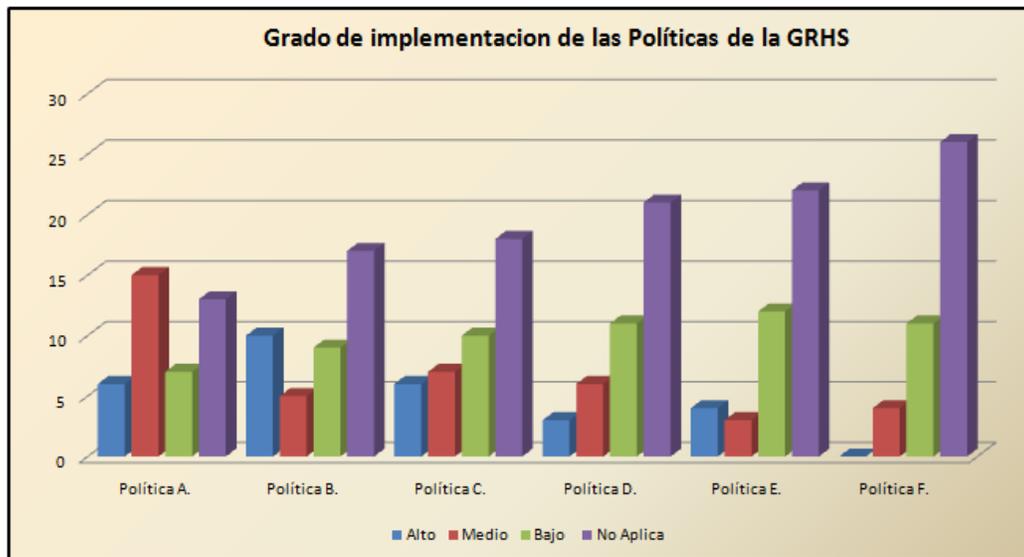
Lo anterior demuestra que hay 24 OGEREH que ejercen la gestión de las relaciones laborales en el Régimen de Servicio Civil (RSC), implicando la participación en aspectos como condiciones de trabajo y administración del conflicto, relaciones entre la organización y actores sociales, entre otro

De igual manera se puede observar que la implementación de las políticas en las instituciones encuestadas no se han aplicado en su totalidad según lo normado en la Resolución DG-315-2011 respecto al proceso de GRHS.

Por otra parte, a continuación se detalla el grado de implementación de las políticas antes señaladas por parte de las OGEREH:

	Política A.	Política B.	Política C.	Política D.	Política E.	Política F.
Alto	6	10	6	3	4	0
Medio	15	5	7	6	3	4
Bajo	7	9	10	11	12	11
No Aplica	13	17	18	21	22	26

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Según el gráfico anterior se puede visualizar por cada política que desarrollan las instituciones el grado de implementación:

- a) El nivel **Alto** se representa en su mayor parte en la **Política B.**
Los actores constitutivos del SIGEREH son los responsables de garantizar la efectividad y cobertura de las normas aplicables en el RSC.

- b) El nivel **Medio** se puede denotar más en la **Política A.**
Las OGEREH ejercen la gestión de las relaciones laborales en el Régimen de Servicio Civil (RSC), implicando la participación en aspectos como condiciones de trabajo y administración del conflicto, relaciones entre la organización y actores sociales, entre otros.

- c) El nivel **Bajo** se aprecia en la **Política E.**
Investigar irregularidades en la Gestión de Recursos Humanos; valorar los productos resultantes de dicha gestión en relación con su oportunidad y efectividad, conforme lo que dicta la normativa técnica y legal que la regula.

- d) La política que menos se aplica es la **Política F.**



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **28** de **38**

Los órganos constitutivos del SIGEREH en el RSC orientarán sus intenciones investigativas hacia las prioridades del Sistema de Méritos y la Función Pública.

De lo anterior se desprende que el grado de implementación que se ha dado de las políticas definidas en la Resolución DG-315-2011, ha sido muy poca y a su vez variable, ya que solamente 3 políticas (A, B y E) alcanzan la mayor puntuación en su implementación.

Entre las razones que señalan los encuestados del porqué no han implementado las políticas establecidas en la resolución de reiterada cita se tiene:

- Por falta de personal.
- Falta de recurso humano.
- Cargas de trabajo.
- Falta de capacitación.
- Ausencia de procedimiento para todas las OGEREH cubiertas por el Régimen.
- Falta de presupuesto.
- Falta de apoyo de la Administración Superior.

Modificación de las Políticas

Otro aspecto que se consultó dentro del estudio es si las Políticas de la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales vigentes se deberían modificar.

El siguiente gráfico muestra los resultados:

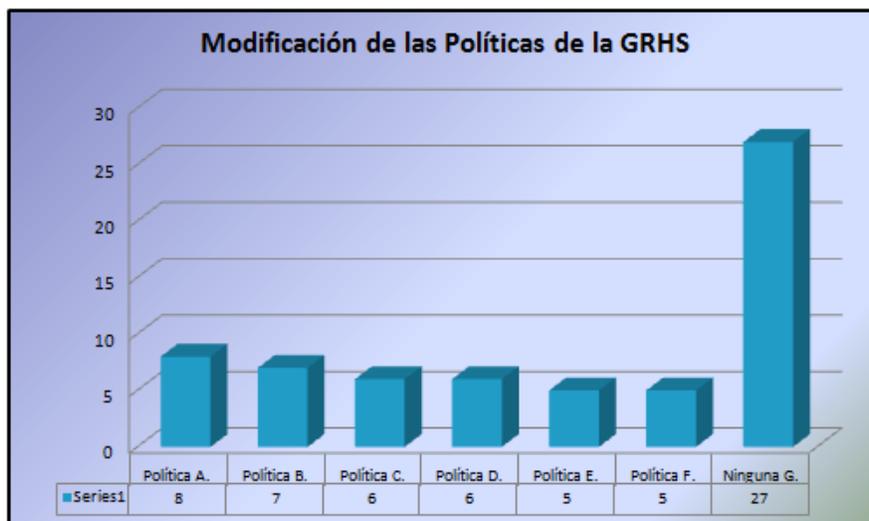


ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 29 de 38

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Como se puede observar en el gráfico anterior, 27 de las 44 OGEREH encuestadas (un alto rango) opinan que ninguna de las políticas debe ser modificada.

De lo anterior, en el gráfico se muestra que en cada política existe un rango entre 5 a 8 instituciones que indican que sí tienen que modificarse

De lo anterior, se presenta el siguiente cuadro detallado de las OGEREH que indican cuales políticas consideran que sí se deban de modificar:

INSTITUCION	POLITICA QUE DEBE MODIFICARSE
Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)	Política a., Política b.
Dirección de Centros Infantiles (CEN-CINAI)	Política e., Política f.
Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)	Política a., Política b., Política c., Política d., Política e., Política f.
Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)	Política d.
Instituto sobre Alcoholismo y	Política a., Política b., Política c.,



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **30** de **38**

Farmacodependencia (IAFA)	Política d., Política e., Política f.
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Política e.
Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Política a.
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Política c.
Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)	Política b., Ninguna de las anteriores
Ministerio de Educación Pública (MEP)	Política a., Política b., Política c., Política d., Política e., Política f.
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto	Política a., Política d.
Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)	Política c.
Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS) Adscrita al MTSS	Política d.
Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)	Política a.
Consejo de Seguridad Vial (COSEVI)	Política b.
Ministerio de Salud	Política f.
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)	Política a., Política b., Política c.

De lo anterior, se detalla la justificación de algunas de las OGEREH que indicaron el porqué se deberían modificar algunas de las políticas de la GRHS:

- Las políticas no están formalmente formuladas.
- Debido a que no ha existido una orientación General de parte del Ente Rector, se debería fortalecer con instrumentos y capacitación y además considerar si se deben modificar las políticas mencionadas.
- La redacción de los enunciados es ambigua. Los enunciados no ofrecen una guía en relación con que debe entenderse por relaciones humanas y relaciones sociales, o su diferencia. Igualmente no queda claro los fines que se buscan dichas políticas y el marco de acción definido por la DGSC.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 31 de 38

Eliminación de las Políticas

Dentro de lo contemplado en el cuestionario es importante rescatar la recomendación que brindan las 44 OGEREH, acerca de cuáles políticas de la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales podrían eliminarse.

En el siguiente gráfico, se puede observar que la mayor parte de OGEREH (35 de las 44 OGEREH), opinan que no debe eliminarse ninguna de las políticas, sin embargo algunas políticas si obtuvieron un puntaje muy bajo (entre 1 y 3 instituciones por política) para ser eliminadas.

Gráfico N°9



Fuente: Elaboración propia según información suministrada por las OGEREH.

Para mayor comprensión en el siguiente cuadro se detallan las instituciones que indicaron cuáles de las políticas de la GRHS deberían de eliminarse (información contemplada en el gráfico anterior):



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página 32 de 38

Política A	<ul style="list-style-type: none">• Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
Política B	Ninguna
Política C	<ul style="list-style-type: none">• Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)• Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)
Política D	<ul style="list-style-type: none">• Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)• Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)• Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)• Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)
Política E	<ul style="list-style-type: none">• Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)• Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)• Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)
Política F	<ul style="list-style-type: none">• Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO)• Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)• Ministerio de Salud

Aunado a lo anterior y según lo que se detalla dentro de la justificación de las OGEREH, en cuanto al porqué se deberían eliminar algunas de las políticas de la GRHS, mencionan lo siguiente:

- Estos procesos deben llevarse en la gestión de RRHH, siempre y cuando tengan las estructuras operativas adecuadas para su ejecución.
- Se pueden actualizar en busca de la mejora continua de los procesos.
- Deben revisar la redacción de este proceso pues las actividades pueden estar relacionadas con otros procesos .
- Para adaptarlas un poco más a la gestión de las Direcciones de Recursos Humanos.
- Las intenciones investigativas no parecen justificarse únicamente hacia las



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **33** de **38**

prioridades del Sistema, ya que aquellas son de muy variada naturaleza y por ello podrían dejar de hacer algunas que resulten muy importantes.

Recomendaciones de nuevas políticas

En el siguiente apartado se detallan algunas recomendaciones indicadas por las OGEREH, de posibles políticas que deberían ser incorporadas en una nueva propuesta:

- Política de bienestar basado en remuneración económica creciente e igualitaria entre todas las instituciones del Estado según la actividad desempeñada.
- Políticas de negociación entre la Institución y los diferentes actores sociales que existen en la organización.
- Política de capacitación o convenios institucionales que permitan una mejoría en la medición de los indicadores de eficiencia laboral.
- La atención del riesgo psicosocial laboral pues incorpora el tema de violencia laboral entre otros que es un tema más amplio que el clima organizacional.
- El vincular la evaluación del desempeño, con alguna de estas políticas.
- El SIGEREH tendrá la responsabilidad de garantizar que las normas que regulan el quehacer de las OGEREH tengan un manual de aplicación de la parte operativa, para asegurar la uniformidad y su aplicación de forma correcta, evitando la interpretación particular. Aparte de la norma debe capacitarse al personal desde la política hasta la operativa.

7. CONCLUSIONES

Considerando la situación descrita en los apartados anteriores, donde se mide el grado de implementación del Artículo 139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, y el nivel de lo puesto en práctica de las políticas



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **34** de **38**

establecidas en la Resolución DG-315-2011 del 8 de Junio del 2011, se determinan las siguientes conclusiones:

- ✓ De las 46 instituciones que se encuentran dentro del Régimen de Servicio Civil, 44 respondieron el cuestionario: ***“DIAGNÓSTICO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES PARA EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL”***.
- ✓ De las 44 Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH) que dieron respuesta, solamente 13 cuentan con un proceso de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales (GRHS), y las 31 restantes no aplican dicho proceso.
- ✓ Solamente un 30% de las OGEREH cuentan con un proceso de GRHS, en razón de que las restantes instituciones no poseen en su mayoría con recurso humano para esta labor.
- ✓ Las razones primordiales del porqué las instituciones no cuentan con un proceso de GRHS, es la falta de personal y la estructura organizacional.
- ✓ La mayoría de las instituciones que tienen un proceso de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales operan con diferentes procesos, luego les siguen las que operan de manera unipersonal y por último por unidad, las cuales son minoría.
- ✓ De las 44 instituciones encuestadas 13 indicaron que poseen un proceso de GRHS, como se indica anteriormente. Sin embargo al hacer el análisis de la información ninguna de ellas aplica en su totalidad las actividades que se desglosa en el Capítulo XII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, específicamente en el Artículo 139 relativo al proceso de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales
- ✓ Según las 44 OGEREH, las actividades más relevantes de acuerdo con lo establecido en el Capítulo XII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, específicamente en el Artículo 139 son las siguientes:
 - Clima Organizacional, con 27 instituciones.
 - Resolución de conflictos, con 24 instituciones.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **35** de **38**

- Comunicación entre la organización y los funcionarios, con 22 instituciones.
- ✓ Las actividades menos relevantes de acuerdo con lo establecido en el Capítulo XII del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, específicamente en el Artículo 139 son las siguientes:
 - Relación entre la organización y Actores, 11 instituciones.
 - Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos, 8 instituciones.
 - Ninguna de las anteriores, 6 instituciones.
 - Gestión de Políticas Sociales, 3 instituciones.

- ✓ En la II parte de este informe, de las 44 instituciones, 27 indicaron que Clima Organizacional es la actividad de mayor relevancia y que ellos utilizan diferentes métodos de implementación.

- ✓ Además, se les consultó a las Instituciones el cómo surge la necesidad de llevar un estudio sobre Clima Organizacional y establecieron en orden de relevancia lo siguiente:
 - Se encuentra definido en el Plan Institucional
 - Existe una periodicidad para su aplicación
 - Responde a una situación especial
 - Otros

- ✓ Sobre la actividad de Relación entre la Organización y Actores Sociales (Sindicatos, Gremios y/o asociaciones), los Sindicatos son los más representativos en esta actividad seguido de las Asociaciones y por último los Gremios. No obstante, en 31 OGEREH este tipo de relaciones no está presente.

- ✓ La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos, es una actividad que solamente la realizan 6 de las 44 instituciones que contestan el cuestionario.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **36** de **38**

- ✓ Las principales razones del por qué en las instituciones no se realiza una Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos de los procesos, es porque las instituciones no cuentan con un instrumento o guía de aplicación, por la falta de recurso humano, y recurso humano capacitado.
- ✓ En la III parte de este informe, la Política que más han implementado las OGEREH ha sido la siguiente: **Política A.** representa el nivel máximo (24 instituciones), y la **Política F.** refleja el nivel mínimo (8 instituciones).
- ✓ El grado de implementación predominante en las políticas establecidas es el siguiente:
 - El nivel **Alto** se representa en su mayor parte en la **Política B.**
 - El nivel **Medio** se puede visualizar más en la **Política A.**
 - El nivel **Bajo** es implementado en su mayoría en la **Política E.**
- ✓ De la información anteriormente señalada se puede detectar que el grado de implementación que se ha dado de las políticas definidas en la Resolución DG-315-2011, ha sido muy poco y a su vez variable, ya que solamente 3 políticas (B, A y E) alcanzan la mayor puntuación en su implementación.
- ✓ Las OGEREH que indicaron el porqué se deberían modificar algunas de las políticas de la GRHS señalan lo siguiente:
 - Las políticas no están formalmente formuladas.
 - Debido a que no ha existido una orientación General de parte del Ente Rector, se debería fortalecer con instrumentos y capacitación y además considerar si se deben modificar las políticas mencionadas.
 - La redacción de los enunciados es ambigua. Los enunciados no ofrecen una guía en relación con qué debe entenderse por relaciones humanas y relaciones sociales, o su diferencia. Igualmente no queda claro los fines que se buscan dichas políticas y el marco de acción definido por la DGSC.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **37** de **38**

- ✓ 35 de las 44 OGEREH opinan que no debe eliminarse ninguna de las políticas, sin embargo algunas políticas si obtuvieron un puntaje muy bajo (entre 1 y 3 instituciones por política) para ser eliminadas.
- ✓ Dentro de la justificación de las OGEREH, en cuanto al porqué se deberían eliminar algunas de las políticas de la GRHS, mencionan lo siguiente:
 - Estos procesos deben llevarse en la gestión de RRHH, siempre y cuando tengan las estructuras operativas adecuadas para su ejecución
 - Se pueden actualizar en busca de la mejora continua de los procesos
 - Deben revisar la redacción de este proceso pues las actividades pueden estar relacionadas con otros procesos
 - Para adaptarlas un poco más a la gestión de las Direcciones de Recursos Humanos
- ✓ Se detallan algunas recomendaciones indicadas por las OGEREH, de posibles políticas que deberían ser incorporadas en una nueva propuesta:
 - Política de bienestar basado en remuneración económica creciente e igualitaria entre todas las instituciones del Estado según la actividad desempeñada.
 - Políticas de negociación entre la Institución y los diferentes actores sociales que existen en la organización.
 - Política de capacitación o convenios institucionales que permitan una mejoría en la medición de los indicadores de eficiencia laboral.
 - La atención del riesgo psicosocial laboral pues incorpora el tema de violencia laboral entre otros que es un tema más amplio que el clima organizacional.
 - El vincular la evaluación del desempeño, con alguna de estas políticas.



ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE FORTALECIMIENTO TÉCNICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Contribuyendo a la gobernabilidad democrática de Costa Rica desde 1953

Informe AGRH-INF-003-2018

Página **38** de **38**

- El SIGEREH tendrá la responsabilidad de garantizar que las normas que regulan el quehacer de las OGEREH tengan un manual de aplicación de la parte operativa, para asegurar la uniformidad y su aplicación de forma correcta, evitando la interpretación particular. Aparte de la norma debe capacitarse al personal desde la política hasta la operativa.

8. RECOMENDACIONES

Dado lo expuesto en los apartados precedentes se recomienda:

- Presentar los resultados del presente informe en cuanto al grado de implementación del Artículo 139 del Capítulo XII del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil, así como el nivel de lo puesto en práctica de las políticas establecidas en la Resolución DG-315-2011 del 8 de Junio del 2011, al Director del Área de Gestión de Recursos Humanos, con el fin de que el mismo se utilice como insumo para la toma de decisiones.
- Incorporar este informe en la carpeta de evidencias del Proyecto a nivel del POI-2018.
- Una vez avalado el presente informe, se procede a preparar una 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, con el fin de utilizarlo como insumo para continuar con lo programado en el POI 2018.

9. ANEXOS

- https://docs.google.com/forms/d/1sP751AbxHEe1NzCwe3p_0GgCzcXwmB1pIC97kNXIaeA/edit
- Cuestionario: DIAGNÓSTICO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES PARA EL RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL.